ESTIMATES

Canada Customs and Revenue Agency

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2003-III-36

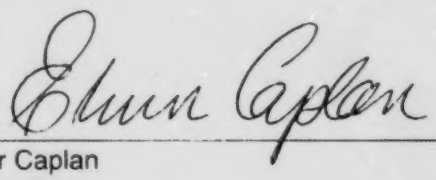
ISBN 0-660-61765-X

Canada Customs and Revenue Agency

2002-2003 Estimates

Report on Plan and Priorities

Approved



The Honourable Elinor Caplan
Minister of National Revenue

The *Report on Plans and Priorities* is identical in content to the Canada Customs and Revenue Agency's *Summary of the Corporate Business Plan: 2002-2003 to 2004-2005*. The Minister of National Revenue tables the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan* in Parliament pursuant to the requirements of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*. For more information on the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan*, visit the CCRA's Web site at www.ccra.gc.ca or write to the CCRA, Finance and Administration Branch, Corporate Planning Division, 555 MacKenzie Avenue, Ottawa, Ontario K1A 0L8.

Message from the Minister

Since our last *Corporate Business Plan*, the environment in which the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) operates has changed significantly. In the wake of the events of September 11, our customs program responded to dramatically higher levels of concern for personal and economic security. The fact that we could move quickly, and with additional resources in the federal budget, fast-track the implementation of measures that had already been developed, is a tribute to this organization's capacity for innovation and learning.

As a subscriber to the theory of continuous improvement, I believe that we must constantly strive to innovate in delivering service to Canadians. We must have a strong capacity to adjust to changing realities and anticipate Canada's future needs. The CCRA, a unique innovation in modern governance, allows us to respond quickly and effectively to these challenges.

With an annual budget of over $3 billion and more than a quarter of the federal public service, the CCRA is, by any measure, this country's largest public-sector service provider. Mobilizing people and resources quickly and responsibly in such a diverse and complex organization is a significant undertaking. With the *Customs Action Plan* well underway, the CCRA has been able to accelerate the modernization of our border system to keep Canadians safe, terrorists out, and our borders open to legitimate international trade and travel that is so vital to the growth and prosperity of our nation. As well, our ongoing work with our American partners will enable us to contribute to a modern "smart" border for traders and travellers alike.

As we look to the future, we know that an increasingly global economy and the changing demographic profile of the Canadian population will pose new challenges for our organization. The CCRA is responding with a more focussed service vision, known as *Future Directions*, which is being developed in consultation with individuals, business leaders, and staff. Central to this effort will be the most effective use of new technologies to connect with more Canadians on-line, improving the accessibility, convenience, and reliability of our services, while at the same time lessening the reporting and compliance burden on our clients.

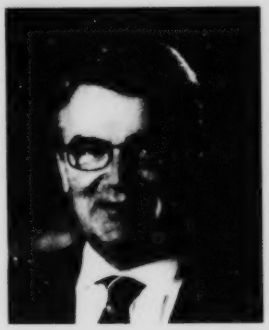
The services delivered by the CCRA are critical to Canada's stability and security, and to the prosperity of our country. It is essential that these services be delivered efficiently, at reasonable cost, and in close co-operation with our partners across government. I welcome the opportunity to work with the people at the CCRA and my parliamentary colleagues in ensuring that this organization is respected by Canadians for its integrity and fairness, and acknowledged for being an innovative service organization.

Elinor Caplan

The Honourable Elinor Caplan
Minister of National Revenue

102-05190/

Foreword by the Chair



It is with pleasure that my Board of Management colleagues and I have participated in the continuing evolution of the CCRA. As we move into our third year of operations, we will continue to deliver on our promise of better service for Canadians. The work that was started in becoming an agency will go forward even as we meet new and immediate challenges.

This *Summary of the Corporate Business Plan* is designed to build on the foundation laid with last year's plan and to make improvements in the areas identified through our reporting process. We will take our business transformation agenda to the next level, advancing the many initiatives already underway across the organization and innovating in the areas of service delivery and the management of our business operations.

Our future success depends on our ability to transform the way we manage our core business while meeting the constant demands of a complex and changing environment. This will happen if the Agency possesses the necessary capacities, flexibilities and knowledge. For this reason, we are pursuing our business objectives within a program of management excellence that focusses on the development of our people, modern administration, and transparent management.

In our drive toward management excellence, we will continue to adopt approaches that are governed by values rather than rules. Increasingly, managers at the CCRA will have greater decision-making capacities and accountabilities. By emphasizing leadership and accountability, we will create a more dynamic management environment with a degree of adaptability requisite of modern, successful organizations.

My colleagues and I are convinced that this business plan will ensure the integrity of our programs as we continue to put in place innovations that serve the interest of all Canadians.

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management

Management Representation

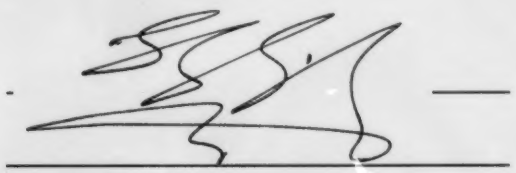
I present, for tabling in Parliament, the *Summary of the Corporate Business Plan: 2002-2003 to 2004-2005* for the Canada Customs and Revenue Agency (CCRA).

To the best of my knowledge, the information:

- accurately portrays the CCRA's mandate, priorities, strategies and planned results;
- is consistent with the principles of the *CCRA Act* and the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities*.
- is comprehensive and accurate; and
- is based on sound underlying agency-wide information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the *Summary of the Corporate Business Plan* production.

The Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.



Stephen Rigby
Chief Financial Officer and
Assistant Commissioner
Finance and Administration

Date: March 12, 2002

Table of Contents

Introduction 6
Background information, CCRA mission, and key volumetrics

Strategic Framework 9
Charts depicting our planning and reporting framework and strategic outcomes

CCRA Risks and Challenges 14
Factors in our environment that have influenced the content of our plan

Innovation 16
Change objectives and related strategies to transform our core business and achieve management excellence

Compliance 24
Our five business lines and the results we expect to achieve

Conclusion 41
Integration of innovation with our core operations

Concluding Remarks by the Commissioner 43

Introduction

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) was created in November 1999 as a way to provide better service to Canadians. There has been significant change in our organization since that time, as we seek to take full advantage of the flexibilities of agency status. But our basic raison-d'être, or mission, did not change when we became an agency two years ago.

The CCRA's mission is to promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians. Our overall approach is based on the belief that most people will voluntarily comply with the law when given the opportunity. To promote compliance, we use a mix of service and enforcement strategies, all of which are backed by sound risk management.

As an agency, we have a unique opportunity to do our job smarter—to be more innovative. That is precisely what we aim to do with the implementation of our plan.

As an agency, we have a unique opportunity to do our job smarter—to be more innovative. That is precisely what we aim to do with the implementation of our plan. This business plan, our third, builds on past progress and will take us to the next phase in our evolution. It is also an important tool for communicating to Canadians, our federal and provincial partners, and staff where we are headed and how we will get there.

Innovation at the CCRA is being pursued in keeping with **the four change objectives set out in our previous plan: 1) transformation of our core business; 2) human resources reform and renewal; 3) administrative reform and renewal; and 4) transparent management for results.** Our number-one objective, business transformation, is all about providing the best possible service to Canadians. The last three objectives are designed to strengthen our internal capacities for delivering on this service commitment.

We will stay on course with these four change objectives as our guide, but also continue to respond quickly and effectively to new priorities. Innovations, planned or already underway, will increasingly be incorporated into our day-to-day interactions with Canadians. In implementing our plan, we will make the best possible use of public funds, including the additional resources flowing from the 2000 Resource and Management Review and the more recent 2001 Federal Budget Plan.

Our change agenda is ambitious, particularly given the size of our organization and the range of programs for which we are responsible. The map below provides a snapshot of the ways in which the CCRA serves Canadians.

On average, close to $300 billion in revenues annually—$1.2 billion every working day

Over 50 agreements with other government departments and agencies for joint program delivery

Coordination of *Fairness Provisions*, estimated $200 million in interest and penalties forgiven

Agreement to collect about $37 billion annually on behalf of the provinces and territories

Almost 23.3 million individual and trust tax returns and 1.3 million corporate tax returns processed

Over 35 million public enquiries every year

Benefit and credit payments worth over $10 billion to over 10 million eligible Canadian households

Customs seizures of some $679 million in contraband including drugs

44,000 employees at 750 service sites across Canada

3.5 million hits on the CCRA's Web site each month during peak tax season

16,000 volunteers completed 471,000 tax returns

111 million travellers entering Canada annually through customs service locations

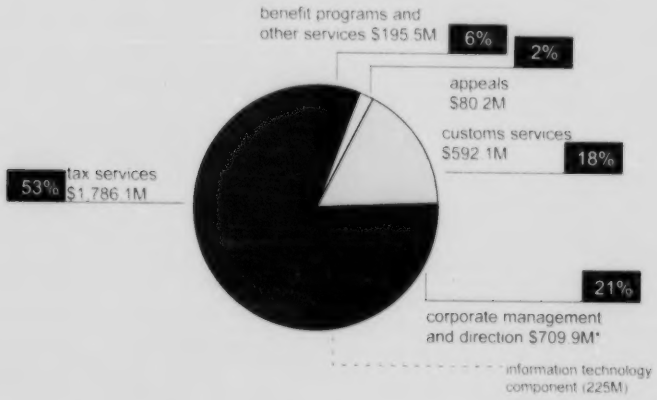
More than 10.6 million customs commercial releases processed annually

Financial Spending Profile

The CCRA's planned spending for the 2002-2003 fiscal year totals $3,364 million. Included in this figure are the amounts identified in the Resource and Management Review and in the 2001 Budget Plan.

The Resource and Management Review, conducted in 2000, concluded that an increase in our base funding was necessary to ensure the integrity of our programs. For 2002-2003, this represents an increase of $382 million. In the 2001 Budget Plan, as part of the Government's Public Security and Anti-Terrorism program, an additional $328 million over the next five years was approved; for 2002-2003, this represents additional funding of $103.8 million.

We manage our operations along five business lines: Customs Services, Tax Services, Benefit Programs and Other Services, Appeals, and Corporate Management and Direction. The chart below shows how our resources for 2002-2003 are allocated across these business lines. More information is provided in *Detailed Financial Information*, the supplement to this document.



* The amount shown for Corporate Management and Direction includes $225.4 million for information technology. Without this amount, the resources for Corporate Management and Direction would account for 14.3% of the total planned spending for the CCRA. (A total of $56.9 million is included in the first four business lines for information technology.)

Strategic Framework

Our previous business plan launched an ambitious change agenda to take full advantage of agency status. This business plan for the period 2002-2003 to 2004-2005 builds on that change agenda, placing a stronger emphasis on the results we will deliver for Canadians. This plan also addresses operational areas that require further improvement, as identified in our reporting process. The CCRA's first-ever *Annual Report* was tabled in Parliament in November 2001, underscoring our commitment to be open about accomplishments and areas for improvement.

We will fulfill our commitment to openness on an ongoing basis, as we report to Parliament and to Canadians through subsequent annual reports. Accountability mechanisms, such as executive performance agreements, will help us monitor progress against the plan. Progress in achieving our objectives will also be monitored on a regular basis by the CCRA's Board of Management and Agency Management Committee. As an added measure, a parliamentary review of our performance will be conducted after five years of agency operations.

The strategic framework that we use to plan and report is shown in Exhibit A. This framework consists of our mission, vision, and supporting strategic goals, all of which are long-standing elements of the foundation on which we have built our planning and reporting approach. But the framework also captures more recently established outcomes as identified in our 2000-2001 *Annual Report*. Innovation and compliance are the two key outcomes on which this business plan is structured. They represent the ultimate results we seek as an organization.

Innovation and compliance are the two key outcomes on which this business plan is structured. They represent the ultimate results we seek as an organization.

Innovation is at the heart of our change agenda. As shown in Exhibit B, client-centered service delivery is the result we anticipate from our innovation work. We also set out in this exhibit the factors that will demonstrate whether we have successfully achieved this result.
Compliance with Canadian tax, trade, and border legislation is the outcome we seek in delivering our day-to-day business operations. The result we expect to achieve is high overall levels of compliance as detailed in Exhibit C. Also identified in Exhibit C are the factors that will demonstrate success in terms of filing, border, remittance, and reporting compliance.

Exhibit A: Strategic Framework: Planning and Reporting

TO REALIZE OUR:

MISSION: To promote compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and regulations through communication, quality service, and responsible enforcement, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians

VISION: To be recognized and respected by clients for our integrity, fairness, and innovation in administering high-quality, yet affordable, programs. To encourage new inter-governmental and international partnerships fostering greater government efficiency and a stronger economic union

WE ARE GUIDED BY:

Six Strategic Goals

Quality Services and Client Communications	Fair Administration	Knowledgeable and Skilled People
Responsible Enforcement and Border Protection	Simple and Efficient Processes	Effective Management and Corporate Services

IN ORDER TO ACHIEVE:

Two Strategic Outcomes

Compliance	Innovation
Canadians comply with tax, trade, and border legislation	CCRA is a leading-edge service organization

WE WILL BE SUCCESSFUL IF:

Intermediate level outcomes

Business Lines

Tax Services

- Canadians pay their fair share of taxes
- The tax base is protected

Customs Services

- Canadians' health, safety, security and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

Benefit Programs & Other Services

- Provinces/territories and other government departments rely on the CCRA as a key service provider

Benefit Programs & Other Services

- Canadians receive their rightful share of entitlements

Appeals

- Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

Corporate Management & Direction

- Modern and innovative management approaches are introduced to maximize performance of our business services and operations

WORK WILL BE FOCUSSED AROUND:

Core Objectives

- Accessible, responsive and reliable services and clear informative communications
- Fair, responsible and effective enforcement programs
- Diligent and consistent application of the principle of fairness
- Minimized administrative costs and compliance burden to our clients
- Employees with the knowledge, skills and organizational support to work effectively
- Responsive, integrated and affordable corporate policies, systems and processes

Change Objectives

1. Transformation of Our Core Business
2. Human Resources Reform and Renewal
3. Administrative Reform and Renewal
4. Transparent Management for Results

AND OUR PERFORMANCE WILL BE MEASURED USING THE BALANCED SCORECARD AND OTHER REPORTING MECHANISMS

Exhibit B – Innovation Outcome Statement

[illegible]	To promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians
[illegible]tegic	CCRA is a leading-edge service organization
[illegible]icipated	Client-centred service delivery is enhanced through effective and timely implementation of the CCRA's innovation agenda
As [illegible]ted	• Steadily increasing approval rates of Canadians in areas requiring improvement, as measured through the CCRA's baseline surveys • Expanded use of electronic service delivery across business lines and in particular, fulfillment of our Government On-line commitments in keeping with government-wide objectives and time frames • Increased number of service delivery agreements, and closer partnerships with the provinces and territories • Improvements in meeting established service standards combined with the development and implementation of new standards across all business lines • Major reform of and improvements to the human resources management system through full implementation of all major components of the new HR regime by 2005 • Over $34 million savings from administrative reform and renewal and related initiatives over the period 2002-2003 to 2004-2005 • Implementation of a series of innovative and flexible financial and administrative approaches and practices that will yield productivity improvements, support improved services and decision-making, and meet the requirements of modern comptrollership • An increasingly evident orientation towards results-based management as reflected in our governance regime, management approaches and performance measurement frameworks

Exhibit C – Compliance Outcome Statement

[illegible]:	To promote compliance with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well-being of Canadians
[illegible]trategic	Canadians comply with tax, trade, and border legislation
[illegible]nticipated	Overall levels of compliance remain high
As [illegible]trated	**Filing Compliance:** • High compliance levels are maintained whereby the vast majority of Canadians 18 years of age or older file individual tax returns • High levels of compliance are maintained whereby the vast majority of known businesses required to file submit returns without any direct intervention • Mechanisms to assess levels of filing compliance for the Excise and GST/HST revenue streams are in place • Importers and brokers file import entry documents within defined time limits **Border Compliance** • High levels of compliance with border laws are maintained amongst travellers crossing the border, and commercial businesses importing or exporting goods • Measurement tools and methodologies to assess compliance levels associated with travellers and businesses are strengthened **Remittance Compliance** • High compliance levels are maintained amongst individual taxpayers and businesses who pay their reported taxes on time • Mechanisms to assess levels of remittance compliance for the Excise and GST/HST revenue streams are in place • The vast majority of importers pay their monthly duties and taxes within established time frames **Reporting Compliance** • Misreporting and intentional non-compliance with tax legislation are contained at relatively low levels • Non-reporting of persons entering Canada, and of imported and exported goods, will be minimized • Continued refinement of measurement approaches and systems enhance assessment of compliance levels

CCRA Risks and Challenges

Business planning, priority-setting, and the design of future innovations must all be highly responsive to the context in which we operate. There are six key factors at work in the CCRA's operating environment that pose particular risks and challenges, and have a direct bearing on how we are planning to innovate and fulfill our mission of compliance.

Six major risks and challenges have implications for our innovation agenda and core operations:

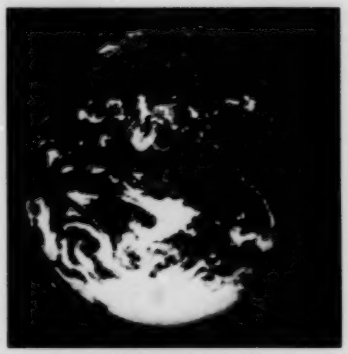
1. Terrorist threats
2. Economic factors
3. Demographic trends
4. Electronic commerce
5. Relationships with the provinces and territories
6. Agency change

Terrorist threats, notably stemming from the events of September 11, have pushed safety and security to the forefront of government priorities. There are major implications for border management, particularly within a North American context. New risk management tools and technologies are required, such as biometric identification, advance transmission of passenger lists, and co-operation between Canada and the U.S. in intelligence, visa issuance, and enforcement. The CCRA's administration of the border and the co-ordination of our work with other government departments in this area, as well as our relations with U.S. border agencies, are now top priorities.

Economic trends associated with the current slowdown, and the anticipated recovery, are influencing workload distribution and compliance risks. There may be more aggressive tax avoidance by some individuals and businesses, while economic hardship will put pressure on accounts receivable and collections. However, increased funding for audit and collections, as a result of the Resource and Management Review, is strengthening our capacity to effectively manage these pressures.

Demographic change, largely as a result of the "baby boom" moving toward retirement, will have an increasingly profound impact on the revenue base of the government and the human resource profile of the CCRA. Shifts in income and consumption patterns across our economy will have an impact on Canada's tax system, putting a premium on the CCRA's ability to respond effectively with the right mix of services and compliance activities. At the same time, our capacity to manage change is directly affected by the expertise of our workforce, of whom approximately 30% will be eligible to retire over the next eight years. We will be under pressure to attract, train, and retain the skilled workers we need.

Electronic commerce is continuing to have a significant impact on the expectations of our clients, and on our ability to enhance the productivity of our operations. Canadians and businesses want faster, better, more dynamic, and customized government services, including from the CCRA. We have introduced an array of electronically enabled service improvements. However this progress will need to be accelerated. **Our challenge is to keep pace with the growth in the use of electronic commerce and the ease with which funds can be moved offshore, increasing the risk to Canada's tax base**.



Provincial and territorial relations are a key priority for the CCRA. We will need to address significant tax administration challenges to enhance our relationships with these important partners. Provinces have greater tax policy flexibility thanks to the successful implementation of Tax on Income (TONI). Now, the CCRA must focus on administering this innovation to simplify and harmonize tax administration in Canada, as well as continue adding to the tax and benefit services we provide on behalf of the provinces and territories. This must be supported with rigorous and transparent analysis and reporting to demonstrate how we are reducing government overlap and duplication. More recently, a problem was identified in the CCRA's tax accounting system which had resulted in significant overpayments to four provinces under Tax Collection Agreements. The problem was promptly addressed, and corrective action was taken to prevent further overpayments. We are continuing to work with the Auditor General and the provinces on this issue.

Results in administrative and human resources reform and renewal are essential to build the organizational capacity we need to address key challenges and risks in our operating environment and to promote accountability, organizational values, and sound financial management. In particular, managers must have the tools, time, and authority necessary to implement key strategic priorities in this plan, for example in financial management and in human resources, while meeting their operational responsibilities. **Our challenge is to achieve the depth of reform necessary to bring about and sustain significant cultural change**.

Innovation

Four change objectives continue to guide the transformation underway at the CCRA:

1. Business transformation
2. Human resources reform and renewal
3. Administrative reform and renewal
4. Transparent management for results

Innovation is a key driver of the CCRA's change agenda. We want to be a leading-edge service organization. Four change objectives continue to guide our agenda, unchanged from our last business plan: 1) business transformation; 2) human resources reform and renewal; 3) administrative reform and renewal; and 4) transparent management for results. Implementation of these priorities is well underway, further enabled by our stable resource base. We will continue working to bring our change agenda to maturity, ensuring that as innovations are successfully developed and introduced, they steadily become a normal part of our day-to-day operations.

Advancing Change Objective 1

To transform our core business in a manner that keeps pace with changes in technology, business and management practices, and the expectations of Canadians

We recognize that our clients expect timely, fair, competent, and courteous services, and that meeting demands and exceeding expectations for better services through business transformation is how we ultimately achieve both our strategic outcomes.

Our *Customs Action Plan* is our primary strategy for transforming customs services. Through it, we are using state-of-the-art technology to strengthen the security of our borders and streamline the movement of low-risk, legitimate goods and people. **The Action Plan's main features are risk-based trader and traveller processes and a fair and effective sanctions regime**. The *Customs Action Plan* will make a significant contribution to fulfilling the Smart Border Declaration, signed by Canada and the U.S. in December 2001, and to collaborative work to develop joint processes at the border and best practices benchmarks for international seaports and airports. Continued collaboration with other federal government departments will also be central to our efforts. In the post-September 11 era, these collective efforts will raise the level of public security while ensuring that increased Canadian and U.S. border vigilance does not impede legitimate cross-border commerce and travel.

Specific innovations include Customs Self Assessment (CSA), which will provide for the immediate clearance of pre-approved shipments entering Canada from the U.S.. We expect that by 2005, CSA will account for over 50% of imports. This program of enhanced security screening in advance for importers, carriers and drivers will improve both security and efficiency at the border. Meanwhile, other commercial shipments of higher or unknown risk will be processed through the Advanced Commercial Information system, which will provide more pre-arrival, electronic data to facilitate better risk assessment and targeting. On the travel side of the customs business, low-risk travellers will be able to cross at the Canada – U.S. border using a common highway NEXUS permit card at major crossings, while pre-screened travellers at major international airports will be processed through the Expedited Passenger Processing system using biometric technology. We estimate that we will spend in excess of $50 million in 2002-2003 to implement these and other initiatives. By 2005, we expect that all elements of the *Customs Action Plan* will have been implemented.

The *Customs Action Plan* is our primary strategy for transforming customs services. By 2005, we expect that all elements of the Action Plan will have been implemented.

To continue efforts to transform our business, most particularly in tax services and benefit programs, we are pursuing our *Future Directions* initiative, engaging individual Canadians, businesses, staff, and unions, to confirm a client-focused service vision. Consultations are being conducted around five key areas: retaining public trust; client-oriented service; building on partnerships; building organizational capacity; and ensuring best value.

Although consultations are still underway, certain themes are beginning to emerge. Businesses want better electronic interaction with the CCRA to deal with day-to-day matters and to file returns electronically, as well as streamlined processes to reduce the overall compliance burden and eliminate certain reporting requirements. Our employees want improved professional development so they can remain up to date with business methods and "move with business, at the speed of business."

To confirm the service expectations of individuals and benefit recipients, we will be conducting focus groups and surveys in 2002-2003. For charities, our involvement in the government-wide Voluntary Sector Initiative will help provide us with the information we need to improve service and fairness to these clients, as well as promote compliance and

Future Directions is expected to conclude in 2003-2004, when we will have developed and validated action plans for each client group. The commitments they contain will be clearly set out in our subsequent business plan.

foster public confidence. ***Future Directions* is expected to conclude in 2003-2004, when we will have developed and validated action plans for small and medium enterprises, large business, individuals and benefit recipients, and charities**. Costs in 2002-2003 associated with *Future Directions* consultations are being absorbed within business line budgets. The commitments contained in the action plan along with the costs for their implementation will be set out in our subsequent business plan.

Transforming our core business to respond more effectively to the service priorities of our clients will strengthen our ability to encourage provinces and territories to rely on us as a key service provider. In 2002-2003, we will work to expand our administration of tax programs on behalf of the provinces, including corporate income tax programs, and to build on our successful partnership with the Workers' Compensation Board (WCB) of Nova Scotia to increase the number of provincial WCB programs we administer.

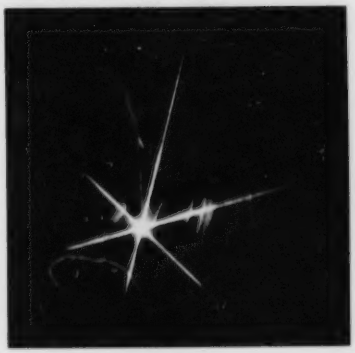
These efforts will be supported through senior-level consultations via the joint Senior Management Committees, which provide important mechanisms for consultation with the provinces and territories on program delivery, innovation, and performance. They are being established under the terms of the Services Management Framework (SMF) agreements that we have concluded with seven provinces and one territory. In 2002, we expect to conclude SMF agreements with New Brunswick, Newfoundland and Labrador, and the Yukon.

Moving ahead with business transformation depends heavily on our ability to stay in step with advances in technology and systems development.

Finally, moving ahead with business transformation depends heavily on our ability to stay in step with advances in technology and systems development. Our plan calls for strategic investments in technology that will, in turn, enable us to meet our business objectives. In 2002-2003, our priorities will include the following:

- Develop T2 NETFILE which will allow clients to file corporate income tax returns using the Internet.
- Expand GST/HST TELEFILE throughout Canada and offer GST/HST NETFILE on a pilot basis with full implementation envisaged in 2003-2004.

- Undertake a pilot project to enable clients to file on-line notices of objection related to income tax.
- Pursue work with other government departments through Government On-Line in applying rigorous security protocols for electronic transactions.
- Develop an automated, interactive question and answer information service for frequently asked tax questions.
- Improve the responsiveness of the GST/HST credit, modernizing our administration and responding to changes in family circumstances.
- Enhance current excise tax systems for improved service delivery [Other Levies System (OLS)].
- Put in place a new e-business computing infrastructure to support the growing requirement for electronic services and applications.



Advancing Change Objective 2

To foster human resources reform and renewal by making the Agency's new HR regime fully operational

The effective management of our large workforce is a top priority for the CCRA. We are therefore continuing to push ahead with the transformation of our HR function, targeting key areas such as staffing, recourse, learning, labour relations, and classification as we incrementally phase in a new system. All major components of this HR system will be in place by the end of 2004-2005. Our aim is to help our organization remain competitive as an employer, attracting and retaining skilled and knowledgeable people and, at the same time, put more decision-making in the hands of our managers.

All major components of the CCRA's unique HR system will be in place by the end of 2004-2005. Our aim is to remain competitive as an employer.

Our program of reform will enable us to realize our vision of a system driven by values rather than rules. By 2004-2005, the amount of time that managers devote to HR transactions will have been significantly reduced, freeing up more time for program delivery, problem solving,

and communicating with employees. Innovations such as pre-qualified pools will streamline staffing transactions. A new classification process with streamlined policies for classification and related grievances will have eliminated the current backlog. Enhancements to administrative systems will provide more accurate, reliable HR information, improving human resource management and planning. A performance management program will also be in place that stresses people management and includes a performance pay component.

We will continue our efforts to build a skilled and knowledgeable management cadre, another key area for realizing our innovation agenda. We will make larger investments in the CCRA's learning fund, more effectively integrating individual employee learning plans and coaching and mentoring in the human resources renewal program. We will continue to promote the use of both official languages in the workplace, with a particular focus in 2002-2003 on language training for CCRA executives. We will also complete the update of our labour relations policies and carry out action plans to respond to the issues employees raised in the 1999 Public Service Employee Survey. We anticipate making investments in excess of $16 million in 2002-2003 to advance HR reform and renewal initiatives.

A fundamental underpinning of the cultural change we are seeking is leadership. In 2001-2002, we created an expanded Management group comprised of approximately 2,500 managers. Working within the parameters set in the recent Public Service Staff Relations Board decision on CCRA bargaining units, **our Management group will play an increasingly pivotal role in advancing cultural change, taking ownership and accounting for decisions and connecting with front-line staff.**

With respect to employment equity, we will move beyond being fully representative in every employment equity occupational group to being fully representative in every regional, provincial, and census metropolitan area. We are working toward a recruitment target for Aboriginal peoples of 2.5% by 2003-2004, and a target for participation of visible minorities in the Executive Development Program of 20% by 2003-2004. In pursuing these efforts, we will be guided by the eight staffing principles that we adopted in becoming an agency and separate employer.

In becoming an agency, we adopted eight staffing principles:

- Non-partisanship
- Representativeness
- Competency
- Fairness
- Transparency
- Efficiency
- Adaptability
- Productiveness

Advancing Change Objective 3

To achieve administrative reform and renewal by having in place policies and practices tailored to meet the needs of the CCRA

Developing policies and practices that suit our business requirements and support sound financial management and efficient administration is an agency-wide priority. Our efforts to develop, link, and integrate more flexible and efficient business processes have a direct bearing on our capacity to achieve better business results and improve productivity.

Our work in this area intensified in 2001-2002, with an examination of all financial and administrative policies, programs, and systems, and the subsequent development of an action plan focussing on cost reduction, improving service, and modern comptrollership. Over the planning period, we will implement this action plan in close consultation with key stakeholders, including the CCRA's unions.

One of our cost reduction initiatives involves implementing of an e-procurement system. Through a series of strategic sourcing contracts to leverage our purchasing power, we anticipate savings in the order of $9.5 million over the planning period. We will also be exploring the potential of shared services in areas such as accounts payable, travel claims processing, security clearances, and pay. In addition, we will complete developing a publishing strategy to become more reliant on electronic communications. Altogether, potential savings are targeted in the order of $8.3 million in 2002-03, $11.8 million in 2003-2004, and $14.3 million in 2004-2005.

Our administrative reforms and cost reduction initiatives are expected to yield savings in the order of $34 million over the next three years.

For modern comptrollership, we will pursue continued improvements to our financial controls and information, and meet the requirements of the Government's Financial Information Strategy (FIS). We are now in the second phase of FIS implementation. In response to the identification of significant tax overpayments to four provinces, priority will also be given to strengthening financial management, planning, and reporting systems to meet our own statutory requirements and the needs of our provincial partners.

In 2002-2003, we will pilot new activity-based costing methodologies to assess their usefulness in meeting the CCRA's strategic management and information needs. To support efficient decision-making by managers, we will enhance the Corporate Administrative system and streamline budget planning and allocation processes.

Advancing Change Objective 4

To integrate transparent management for results into the CCRA's planning, decision-making,and accountability processes

A clear understanding of the performance of our programs, and the means by which that performance can be improved, is essential if we are to successfully transform our core business and become a leading-edge service organization. Better performance measurement and reporting also enable us to demonstrate to Parliamentarians and Canadians the value of our programs.

Work to date has focussed on developing a management model that reflects all of the requirements of modern comptrollership. Over the planning period, we will focus on integrating the current corporate management initiatives within a single process architecture based on our *Corporate Business Plan*, *Annual Report*, and Balanced Scorecard performance measurement framework. As this structure is installed throughout the organization, the emphasis will be on keeping corporate initiatives in step with our business objectives.

We will build on our planning and reporting accomplishments to ensure that we are clear on our priorities and open about our performance related to these priorities.

The *Corporate Business Plan* process now benefits from the full engagement of our Board of Management and increased horizontal discussion and analysis across business lines. Our first *Annual Report* set a new standard for reporting on performance and results, and presents a balanced view of our strengths and areas in which we need to improve. We will build on these accomplishments to ensure that we are clear about the CCRA's priorities and open about our performance in relation to these priorities.

The third essential component of the work being done in the context of transparent management for results is our Balanced Scorecard. As we move closer to 2005, the Balanced Scorecard will play an increasingly pivotal role, providing the platform for a strategic management system that improves understanding of the drivers of good performance, supports more effective strategic decisions and investments, and establishes a more direct relationship between performance measures and client and stakeholder satisfaction.

Over the planning period, we will intensify our work on integrating risk management into our overall management approach. Work in this area will be closely aligned with the government-wide drive toward modern comptrollership. We will also advance our work on client-focussed standards in areas such as accuracy, fairness, and accessibility. We will develop action plans to meet the targets for our existing service standards, work with our clients and employees to raise awareness of our standards, and improve the reliability of our performance-reporting information.

To ensure the CCRA's management model provides a useful tool to people across the organization, we will continue to develop communications tools, undertake outreach efforts, and further integrate key management processes.

We will advance our work on client-focussed service standards in areas such as accuracy, fairness, and accessibility.

Compliance

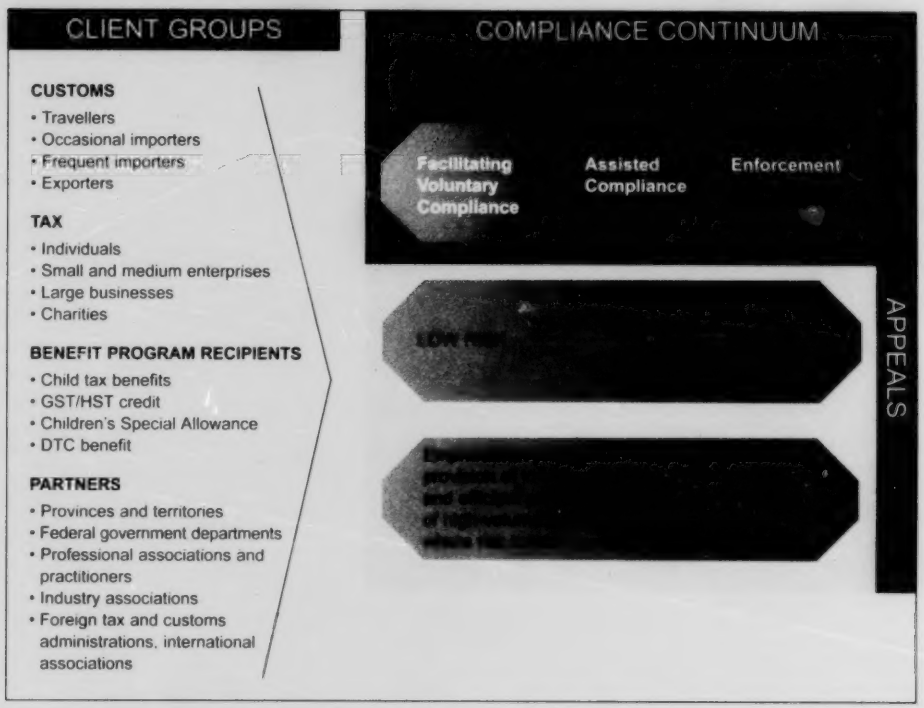
We aim to ensure that our operations deliver high overall levels of compliance in terms of filing, border, remittance, and reporting compliance.

Compliance with Canada's tax, trade, and border legislation and their corresponding regulations is the strategic outcome we seek in our day-to-day business operations. We aim to ensure that our operations deliver high overall levels of compliance across business lines in terms of filing, border, remittance, and reporting activities.

We operate on the premise that most people and businesses will voluntarily comply with the law given adequate opportunity, information, and tools. However, we also recognize that the effectiveness of the programs we administer, which are vital to the national interest, relies on strong and credible enforcement of the rules where enforcement action is warranted.

To assess and manage risk, and target our resources accordingly, we use the "compliance continuum" as our operating construct. This continuum is illustrated in Exhibit D on the opposite page. At one end of this continuum, we foster voluntary compliance through the timely provision of useful information and efficient, client-centred services. At the other end, we undertake responsible enforcement action to deter wilful non-compliance and promote the fairness and integrity of our border control, benefits payment, and tax systems. The right mix of services and enforcement across the entire continuum allows us to maximize compliance while minimizing intervention and the burden on clients to fulfil their obligations.

Exhibit D



Four of our five business lines — Customs Services, Tax Services, Benefit Programs and Other Services, and Appeals — directly involve managing the compliance continuum. The fifth, Corporate Management and Direction, concentrates on the internal capacities and the resources we need to meet our mission and assess and improve our performance. In each of these business lines, we have identified one or more outcomes that support the maintenance of high compliance levels. We have also outlined, by business line, the priorities that are being pursued to deliver on these outcomes, along with the anticipated results and success criteria that we will use to assess our performance. **A top priority across all our business lines is to refine the criteria used to assess performance, bringing to them greater precision and a strong outcome focus.**

Customs Services

The expected outcome of the Customs Services business line is that Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management.

Over the past decade, we have managed workload increases through the steady adoption of new technologies and the introduction of process innovations. For example, electronic data interchange with importers, brokers, and carriers has enabled us to release commercial shipments almost immediately upon arrival at the border, and CANPASS has helped us reach our border crossing wait time goals of no more than 10 minutes on weekdays, and 20 minutes on weekends and holidays.

However, the environment in which we operate can be highly volatile, with acceptable risk thresholds changing swiftly as new threats emerge or change in magnitude. Nothing demonstrates this more clearly than the events of September 11th and their aftermath. Adjustments to our border presence were made to respond to the immediate need for heightened security. Security-related initiatives in our *Customs Action Plan* were accelerated. Funding increases in the 2001 Budget Plan cleared the way for the purchase of additional x-ray machines and ion scanners to detect dangerous shipments. These initiatives and other efforts are strengthening our security while maintaining the flow of legitimate trade and travel, both of which are vital for Canada's continued economic stability.

Meanwhile, the CCRA's first *Annual Report* pointed to the need for more rigour in defining Customs' compliance priorities and measuring performance. To achieve better performance measurement, in 2002-2003 we will begin to replace our core operations management information system and upgrade our data collection systems with better technology, more flexible reports, and more reliable data capture methods.

While we will keep a strong focus on business transformation, it will be important to keep core operations on track in order to be vigilant in responding to the heightened terrorist threat.

Finally, while we will keep a strong focus on business transformation, it will be important to keep core operations on track in order to be vigilant in responding to the heightened terrorist threat, and to continue the implementation of a number of specific initiatives, including Firearms Licensing and Registration, new Customs Officer Powers over criminal

offences such as impaired driving and child abduction, and a currency reporting regime to help combat money laundering and the financing of terrorist activities.

To deliver the anticipated results and meet the success criteria we have established for our Customs services, the effective management of human resources is critical. Our most immediate priority over the planning period is to recruit and train new customs staff to meet heightened security requirements as well as to support the full implementation of Officer Powers.

The following table shows success criteria, including quantitative and qualitative targets, that have been developed for the customs services line. These criteria will be expanded and refined over the coming year to enable us to better assess our results.

Exhibit E – Customs Services

Managing the Compliance Continuum

[redacted]

Anticipated Results	Success Criteria
Enhanced enforcement that expeditiously identifies and responds to threats to the security, health, and safety of society, and to Canada's economy	• National Advance Passenger Information / Passenger Name Record Program implemented • Customs Controlled Areas implemented at major airports in 2002-2003 • Memoranda of understanding with other government departments are in place by 2005, which provide for information sharing and intelligence data, the joint setting of priority areas in need of compliance improvement, and reporting on performance • Increase the use of information technology throughout the *Special Import Measures Act* processes to enhance accessibility and reduce the administrative burden on all affected parties (particularly, small and medium-sized enterprises) • Implement Officer Powers at Phase 2 sites
Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance	• Over 50% of imports processed under Customs Self Assessment (CSA) by 2005 • National NEXUS program for major land border offices (with the United States)

offences such as impaired driving and child abduction, and a currency reporting regime to help combat money laundering and the financing of terrorist activities.

To deliver the anticipated results and meet the success criteria we have established for our Customs services, the effective management of human resources is critical. Our most immediate priority over the planning period is to recruit and train new customs staff to meet heightened security requirements as well as to support the full implementation of Officer Powers.

The following table shows success criteria, including quantitative and qualitative targets, that have been developed for the customs services line. These criteria will be expanded and refined over the coming year to enable us to better assess our results.

Exhibit E – Customs Services

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome - Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

Anticipated Results	Success Criteria
Enhanced enforcement that expeditiously identifies and responds to threats to the security, health, and safety of society, and to Canada's economy	• National Advance Passenger Information / Passenger Name Record Program implemented • Customs Controlled Areas implemented at major airports in 2002-2003 • Memoranda of understanding with other government departments are in place by 2005, which provide for information sharing and intelligence data, the joint setting of priority areas in need of compliance improvement, and reporting on performance • Increase the use of information technology throughout the *Special Import Measures Act* processes to enhance accessibility and reduce the administrative burden on all affected parties (particularly, small and medium-sized enterprises) • Implement Officer Powers at Phase 2 sites
Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance	• Over 50% of imports processed under Customs Self Assessment (CSA) by 2005 • National NEXUS program for major land border offices (with the United States)

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome – Canadians' health, safety, security, and business interests are protected, and Canada's economic growth is supported, through responsible border and trade management

Anticipated Results	Success Criteria
Effective compliance management that enhances personal and economic security, and encourages partnerships and sustained compliance (cont'd)	• 200,000 pre-screened, low-risk air travellers participating in Expedited Passenger Processing System (EPPS) by 2005 • Administrative Monetary Penalties System (AMPS) fully operational
Responsible services that encourage voluntary compliance and minimize the compliance burden without compromising security	• Established service standards are met and reported on
Certainty and consistency for international trade and travel	• Agreement with U.S. on expedited process for low-risk commercial shipments • Agreement with U.S. on joint programming for travellers • Negotiation and implementation (administration and legislation) of customs procedures, and negotiation of trade policy instruments related to new free trade agreements with Singapore, the Central America Four, the Free Trade Area of the Americas (FTAA), and the new WTO Round by 2005 • Prepared for implementation in 2002-2003 (administration and legislation) of the Canada - Costa Rica Free Trade Agreement
Knowledgeable and skilled workforce supported by the appropriate tools, information, and technology to meet current and future program needs	• New Performance Measurement Framework for customs services, linked to Balanced Scorecard and supported by upgraded data collection systems, by 2003-2004 • New customs officers staffed, equipped with x-ray and ionscan detection technology, and fully supported by Integrated Primary Inspection Line (IPIL) system • Implementation of Learning Strategy with emphasis on Customs Inspectors and Superintendents, Client Services, and Compliance Verification Officers

Tax Services

We have two expected outcomes for this business line. The first is that Canadians pay their fair share of taxes; the second is that the tax base is protected.

Providing Canadians with the tools, information, and assistance they need to comply with their obligations, while processing returns accurately, efficiently, and in a timely manner, encourages participation and shortens the time between filing and the receipt of taxes owing or distribution of funds. At the same time, the right audit program supported by sound risk management discourages non-compliance and thereby ensures the integrity of the tax base.

While we are offering new service options across various communication channels, and continuing to improve response rates, our *Annual Report* pointed to certain instances where year-over-year performance has declined, largely as a result of funding constraints that have prevented us from keeping pace with business volume increases. For instance, we experienced problems having sufficient staff in place to respond to call demand during peak periods.

Over the planning period, we will work to reduce the need to call by providing alternatives through electronic channels, and by improving information guides and brochures. Providing our clients with fair, accessible, and timely service is essential in promoting and facilitating voluntary compliance. The evolution of our service offerings in all channels will be reviewed and improved as a result of surveys, focus testing and pilot projects to ensure we meet our clients' needs.

Our processing of returns also affects Canadians' participation in the tax system. The introduction of electronic filing options has enhanced our processing capabilities, improving accuracy, timeliness and efficiency. Over the planning period, we will continue to pursue electronic filing options in four key areas: personal income tax returns (T1); corporate tax returns (T2); GST/HST returns, and payroll source deductions information returns. We anticipate that 1.9 million Canadians will use T1 NETFILE for the 2002 program. We will also be introducing EFILE On-Line, allowing tax preparers to transmit their clients' T1 returns over the Internet.

We will continue to pursue electronic service delivery, notably for filing personal income and corporate tax returns, GST/HST returns, and payroll source deductions information returns.

We are also taking actions to improve performance in our review and enforcement programs, investigations, and in the area of debt management. With additional resources flowing from the Resource and Management Review, audit coverage rates will be increased over the planning period. These efforts will be carried out with a strong and ongoing focus on fairness and treating our clients with respect. We will also continue to improve our capacity to reduce the level of accounts receivable, including by pursuing new means to quickly reallocate work in this area from office to office. The timely collection of overdue amounts is a core element of our overall compliance and enforcement activities and provides the revenue necessary to support Canada's social benefits and economic programs.

We will also contribute to the Government of Canada's efforts to work with the private sector to improve Canada's innovation performance. The Scientific Research and Experimental Development (SR&ED) program, which we administer, is Canada's largest federally supported incentive program for industrial R&D. We will work to ensure that this program reaches more of Canada's smaller R&D performers.

Exhibit F outlines the anticipated results and success criteria for each of the two Tax Services expected outcomes. The success criteria emphasize improving performance against current standards, and developing new standards and measures of performance. In addition, they set goals for expanded audit coverage and enhanced capacity to address accounts receivable. We will continue to refine our success criteria in building our capacity to report on performance in a clear and open fashion.

Exhibit F – Tax Services

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome - Canadians pay their fair share of taxes

Anticipated Results	Success Criteria
Majority of Canadians and businesses participate in the tax system	• 95% of federal revenues collected without direct enforcement action, supported by strong levels of filing, remittance, and reporting compliance, generally consistent with the performance of past years • Develop improved compliance measures for GST/HST and Excise
Taxpayers receive timely, accessible, reliable, and fair service that is responsive to their needs	• Answer 80% to 90% of all individual and business calls on the first attempt • Meet published service standards for counter wait-time [20 minutes (except peak)] and problem resolution program (acknowledged 24-48 hours, resolved 15 days) • Meet the public service standard for timeliness in providing a fair, responsible, and reliable response to requests for GST/HST rulings and interpretations • Ensure that processing logic and matching programs identify and correct errors in favour of taxpayers, and that beneficial adjustments are processed in a timely manner • Meet public service standards for processing requests for forgiveness under the fairness provisions and report on overall levels of consistency
Processing of returns is accurate, timely, and efficient	• Process 98% of on-time T1 returns by June 15 • Process T1 returns (paper) within four to six weeks of receipt • Process T1 returns (EFILE, NETFILE, TELEFILE) within two weeks of receipt • Process GST/HST returns within 21 days of receipt • Process 85% of current-year T2 corporation income tax returns within 25 days • Process 90% of the T4 and T5 information returns by the end of April and May respectively • Process 95% of T3 Returns within four months of receipt • Process 1 million visitor and general GST/HST rebates within 60 days of receipt

Expected outcome – Canadians pay their fair share of taxes

Level of tax debt is within targeted level	• Complete review of current targets including appropriateness of 4% ratio of accounts receivable to gross revenue • Process equivalent of current year's intake of accounts receivable • Increase revenues by $1,141 million by 2005

Expected outcome – The tax base is protected

Anticipated Results	Success Criteria
Compliance behaviour is understood and areas of non-compliance are identified	• Further development and implementation of "basket" of compliance performance indicators for all revenue streams • Establishment of related benchmarks in 2002-2003
Allocation of enforcement resources is guided by risk	• Improved file selection through further integration of risk assessment tools • Review of trends in fiscal impact and "no change" rates to evaluate success of integration • Use of random examination programs to evaluate and refine risk assessment systems
Actively seek legislative changes as required to enhance simplification and minimize misreporting and unintentional non-compliance	• Legislative changes are identified and communicated to decision-makers in a timely manner in comparison with previous years
The right programs are used and are effectively delivered	• Establish benchmarks for assessing client satisfaction with audit and enforcement activities • SR&ED service standards met • Minister's Action Plan for SR&ED implemented

Exhibit F – Tax Services (cont'd)

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome – The tax base is protected

Anticipated Results	Success Criteria
The right programs are used and are effectively delivered (cont'd)	• Continued growth in new Audit Protocol agreements for large corporations • Improvements in detection and investigation of fraud leading to increased prosecution • Meet non-compliance discovery rate targets • Value of detected non-compliance meets anticipated fiscal impact levels
Sufficient resources are available to invest in compliance programs	• Program completion rate of 95% of planned workload • Achieved rates of coverage review against 2005-2006 targets of: Large corporations – 78% over two years Medium corporations – 22.5% annually GST prepayment – 1.5% of returns filed Business audit – 1.25% of income tax small corporation and individual – partnership business population GST post payment – 1.5% of registrant population
Knowledgeable and skilled workforce is in the right place at the right time	• Staffing completed to levels commensurate with additional resources from Resource and Management Review • Comprehensive Workforce Development Strategy in place • Increased percentage of annual learning plans completed • Increased percentage of CCRA competency demand met • Increased level of employee satisfaction

Benefit Programs and Other Services

Our Benefit Programs and Other Services business line is guided by our expected outcome that Canadians receive their rightful share of entitlements.

Millions of Canadians rely on our administration for benefit payments that are made in the right amount and at the right time.

Millions of Canadians rely on our administration for benefit payments that are made in the right amount and at the right time. Ensuring that this system runs smoothly makes a direct contribution to quality of life, particularly for the benefit clients for whom these payments represent a significant share of household income.

We administer the two largest and most visible benefit programs in Canada: the Canada Child Tax Benefit (CCTB) and, the goods and services tax/harmonized sales tax (GST/HST)credit. Ninety-eight percent of all these payments are generally delivered on time, and in the right amount. However, many of our clients, particularly at times coinciding with the new benefit year or cheque mailing dates, rely heavily on telephone communication with us. As we stated in the *Annual Report*, our telephone accessibility needs to be improved. Our target is to answer 40% to 60% of all telephone calls on the first attempt. Recent expansions of our toll-free telephone service for CCTB and GST/HST credit enquiries, in combination with the introduction of a new system of redirecting overflow calls during peak periods, will help in meeting our target.

Our processing and delivery systems are also used to deliver benefits and one-of-a-kind payments on behalf of our partners, provinces, territories, and other departments of the federal government. We have consistently implemented these new and amended programs on time and within budget without compromising the high level of service our clients and partners expect.

Through a memorandum of understanding with Human Resources Development Canada (HRDC), we administer those parts of Employment Insurance (EI) and Canada Pension Plan (CPP) legislation that deal with the determination of employee-employer relationships, and the eligibility of income for EI and CPP purposes. As a result of the Auditor General's report on EI fraud in British Columbia, as well as recommendations made by the Standing Committee on Public Accounts, the CCRA is taking the necessary steps to enhance our ability to deal with EI claims where fraud or abuse is suspected. We have enhanced existing systems to enable tracking and reporting of EI cases dealing with fraud, and improve information sharing with HRDC. During 2002-2003, the CCRA and HRDC will work in close co-operation, monitoring performance and ensuring adherence to procedures.

Effective communication, fair and responsive service, and timely payment of benefits and credits are all essential to ensure Canadians receive their rightful share of entitlements. Their importance in achieving our expected outcome is reflected in the anticipated results and success criteria set out in Exhibit G.

Exhibit G – Benefit Programs and Other Services

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome – Canadians receive their rightful share of entitlements

Anticipated Results	Success Criteria
Program communication and delivery is fair and responsive to recipients' needs	• Answer 40% to 60% of all telephone enquiries on the first attempt
Entitled recipients receive accurate and timely payment and credits	• Process 98% of CCTB applications by the end of the second month after receipt • Process 98% of benefit client adjustments reliably within 20 working days • Process 85% of CPP/EI rulings within 15 days for cases pending and 31 days for cases non-pending • Complete Pensionable and Insurable Earnings Review (PIER) requests within 90 days of receipt and requests from the public within 31 days • Use technology to expand validation programs for risk management

Effective communication, fair and responsive service, and timely payment of benefits and credits are all essential to ensure Canadians receive their rightful share of entitlements. Their importance in achieving our expected outcome is reflected in the anticipated results and success criteria set out in Exhibit G.

Exhibit G – Benefit Programs and Other Services

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome – Canadians receive their rightful share of entitlements

Anticipated Results	Success Criteria
Program communication and delivery is fair and responsive to recipients' needs	• Answer 40% to 60% of all telephone enquiries on the first attempt
Entitled recipients receive accurate and timely payment and credits	• Process 98% of CCTB applications by the end of the second month after receipt • Process 98% of benefit client adjustments reliably within 20 working days • Process 85% of CPP EI rulings within 15 days for cases pending and 31 days for cases non-pending • Complete Pensionable and Insurable Earnings Review (PIER) requests within 90 days of receipt and requests from the public within 31 days • Use technology to expand validation programs for risk management

Appeals

The outcome being sought by our Appeals business line is that Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system.

Improving the timeliness of our appeals process is a key priority for enhancing the service we provide to Canadians.

The CCRA's redress and dispute resolution service is one of the largest in the federal government. It is imperative that the system not only be fair, but that it be perceived as fair to earn and sustain clients' trust and confidence, and in turn, promote voluntary compliance. This requires that clients are informed of their rights and how to exercise them, and that the system functions in an impartial and timely manner.

As we stated in our *Annual Report*, while our dispute resolution process is transparent, accessible, fair and consistent, it is not always timely. Improving the timeliness of our appeals process is a key priority for enhancing the service we provide to Canadians. Regional offices are taking immediate action at the local level to improve timeliness, while a project team has been established to examine the underlying causes of the size and age of inventories. It will make recommendations by the last quarter of 2001-2002, forming the basis of a timeliness framework to be implemented next year. We anticipate that it will include establishing targets for processing disputes, a quality-monitoring program, and a competency profile for all staff.

Our *7-Point Plan for Fairness* launched in 1999 has now reached a level of maturity where it is entrenched in the way we do business on a daily basis. While co-ordination of this initiative rests with Appeals, the responsibility is shared across all business lines to ensure that fairness remains an integral part of our organizational culture.

Over the planning period, we will also develop a service standard review cycle to systematically identify opportunities for improvements. This will involve a client satisfaction survey in 2002-2003 using the results of a survey we conducted in 1998 as a baseline. The new survey will enable us to assess the progress we have achieved in improving client satisfaction, which we anticipate in the range of 10%, as well as to identify further opportunities for client-driven program improvements in areas such as timeliness, transparency, and cost.

Exhibit H focusses on the key elements of the redress system required to ensure that Canadians receive an impartial and timely review of CCRA decisions. As in our other business lines, the work to better define our success criteria is an ongoing priority.

Exhibit H – Appeals

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome - Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

Anticipated Results	Success Criteria
Transparent, accessible, and consistent redress mechanisms promote fair and impartial treatment	• Establish multi-year targets related to the transparency and consistency of dispute processing by September 2002 • Complete client satisfaction survey in 2002-2003. Increase client satisfaction ratings by 10% over the 1998 survey
Our dispute resolution service is provided on a timely basis	• Implement recommendations of the Timeliness Project report in fiscal 2002-2003 • Establish multi-year targets related to the timeliness of dispute processing by September 2002 • Complete client satisfaction survey in 2002-2003. Increase client satisfaction ratings by 10% over the 1998 survey
Handling of fairness provisions is consistently applied across programs and regions	• Implement and report on results of a quality-monitoring program by September 2002 • Implement a training framework by September 2002
Risk management of dispute and litigation issues is effective	• Implement a risk management framework by December 2002
Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time	• Meet continuing challenge in recruitment and retention with integrated HR strategies

Exhibit H focusses on the key elements of the redress system required to ensure that Canadians receive an impartial and timely review of CCRA decisions. As in our other business lines, the work to better define our success criteria is an ongoing priority.

Exhibit H – Appeals

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome - Canadians receive an impartial and timely review of contested decisions through our redress system

Anticipated Results	Success Criteria
Transparent, accessible, and consistent redress mechanisms promote fair and impartial treatment	• Establish multi-year targets related to the transparency and consistency of dispute processing by September 2002 • Complete client satisfaction survey in 2002-2003. Increase client satisfaction ratings by 10% over the 1998 survey
Our dispute resolution service is provided on a timely basis	• Implement recommendations of the Timeliness Project report in fiscal 2002-2003 • Establish multi-year targets related to the timeliness of dispute processing by September 2002 • Complete client satisfaction survey in 2002-2003. Increase client satisfaction ratings by 10% over the 1998 survey
Handling of fairness provisions is consistently applied across programs and regions	• Implement and report on results of a quality-monitoring program by September 2002 • Implement a training framework by September 2002
Risk management of dispute and litigation issues is effective	• Implement a risk management framework by December 2002
Knowledgeable and skilled workforce in the right place at the right time	• Meet continuing challenge in recruitment and retention with integrated HR strategies

Corporate Management and Direction

The expected outcome for Corporate Management and Direction is that performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches.

Work in this business line involves developing the infrastructure of people, financial resources, information technology and administrative systems we need to support effective and efficient program delivery.

Work in this business line involves developing the infrastructure of people, financial resources, information technology, and administrative systems we need to support effective and efficient program delivery. It also complements the work of other business lines in managing the compliance continuum in areas such as information technology (IT), systems security, financial reporting, and responding to requests under the Access to Information Act. Increasingly, Corporate Management and Direction is providing a focal point for capitalizing on the CCRA's new flexibilities and accountabilities.

Over the planning period, we will increase our efforts to raise internal awareness of the Access to Information and Privacy program (ATIP), to continue improving the average turnaround time for processing access requests, and to reduce complaints to the Information Commissioner. An indicator of our success will be an improvement in the performance rating we are assigned by the Information Commissioner.

We will also enhance our capacity to deposit all revenue streams within the 24-hour standard, and we will continue our work in implementing the CCRA's *Sustainable Development Strategy: 2001 to 2004*, guided by key measurement criteria relating to paper, energy and emission reductions.

Of critical importance to both the successful completion of the CCRA's change agenda and improving the efficiency and effectiveness of our day-to-day business operations is the continued implementation of the CCRA's IT Strategy Framework. In the coming three years, we will focus on the following four key IT initiatives and projects:

- Service Availability and Improvement – to bring our physical data centres and hardware/software in line with continuous service availability (every day and all day).
- Data Centre Recoverability – to deliver improved capabilities to recover data centres and core services in the event of a major disaster.
- Electronic Commerce Infrastructure – to support and keep pace with the growth in e-business, as described in the Innovation section of this document.
- Business Intelligence/Decision Support – to deliver a common corporate framework for the management and storage of high-quality data central to the effective planning and management of program delivery.

As Exhibit I illustrates, the success criteria established to deliver the anticipated results for this business line reflect a strong commitment to continuous improvement. We will continue to refine the success criteria to add clarity and precision. Meeting these criteria will contribute to a secure basis for the further implementation of modern and innovative management approaches.

Managing the Compliance Continuum

Expected outcome - Performance of our business services and operations is maximized through modern and innovative management approaches

Anticipated Results	Success Criteria
Confidentiality of client information is protected	• Establish benchmark for systems security
Canadians' desire for transparency in public administration is addressed	• Sustained performance between B and C grades (using Information Commissioner's scale) • Development and implementation of modernized IT infrastructure to support ATIP Program
Sound financial and treasury management	• Improved financial management controls and systems responsive to internal and external stakeholder needs • Meet standard for 24-hour deposit; establish standard for customs duties • Full implementation of Sustainable Development Strategy
Operational excellence and solutions leadership in information technology	• Continuous availability of Customs systems infrastructure at Headquarters and at key border sites by 2003-2004 • Data Centre recoverability infrastructure components and response procedures in place for customs distributed applications by 2002 and for all other essential services by 2005 • Implementation of a single common e-commerce infrastructure, to deliver all critical e-commerce services by 2004

Conclusion

In the Compliance chapter of this plan, we describe the body of work we will pursue in relation to our core operations, including criteria we have set to help measure our performance. This relates to our aim of having **Canadians comply with tax, trade, and border legislation and regulations, thereby contributing to the economic and social well being of Canadians.**

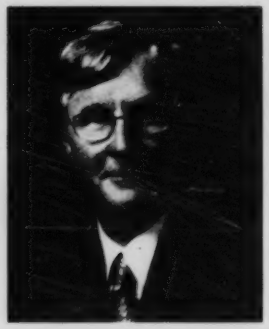
The chapter, Innovation, speaks to our change agenda and the program of innovation we are following to improve the service we deliver to Canadians. Here, **we are guided by our four change objectives: 1) transformation of our core business; 2) human resources reform and renewal; 3) administrative reform and renewal; and 4) transparent management for results. These link to our aim of positioning the CCRA as a leading-edge service organization**.

There is a strong link between the projects and initiatives that make up our innovation agenda and the ongoing day-to-day operations of the CCRA. As the projects unfold, their results influence and are integrated into the core operations of the organization. In this way, the CCRA is able to leverage the return on our innovation investment to ensure high levels of overall compliance across our business lines.

It is our belief that this approach, identifying strategic change through innovative projects and initiatives and integrating the results from those efforts into our core operations, will help establish the CCRA as an organization that is striving for continuous learning and improvement.

Concluding remarks by

the Commissioner



The creation of the CCRA brought a new sense of optimism and energy into our organization. We have worked hard over the past two years to sustain this momentum, and we will carry it forward into our third full year of operations. This business plan will help ensure that we stay on course by building on past accomplishments and fine-tuning the change agenda set out in our previous plan.

Our four objectives for change, now well established, are guiding our efforts across the organization in an atmosphere of positive transformation. Enhancements to the services we deliver to Canadians are continuing quickly, enabled by improvements in our human resources and administration regimes. Clearer targets for performance are being established, and our ability to report on our results continues to be developed. We are progressing toward new levels of accountability with a firm undertaking to be open and transparent about our performance. With this undertaking comes a stronger capacity to be clear about problems that inevitably arise and to be accountable for the actions we take to resolve difficulties.

The people at the CCRA can take pride in the progress made during these rapidly changing times. Through our efforts at building a state-of-the-art human resources regime, we have chosen a course that not only embraces change but also recognizes the inherent adaptability of people in responding to it. The CCRA's new Management Group will continue to play an important part in our commitment to creating a truly people-centred agency with a culture of learning and innovation. In creating such an environment, we can and will respond to future challenges with confidence and with respect for the clients we serve.

In the end, it is my firm belief that it is the people of the CCRA who bring life to the vision depicted in our plan. Through their proven commitment, and their capacity to learn and adapt, we will continue purposefully along the path we set out when we became an agency.

Rob Wright

Board of Management

The Board of Management, consisting of 15 members, including the Chair and the Commissioner, constitutes a new and innovative approach to governance resulting from the creation of the CCRA. The Board guides us in our effort to provide better service to Canadians by overseeing business planning as well as policies that govern agency resources, services, property, personnel, and contracts.

Michael L. Turcotte
Chair, Board of Management
Corporate Director
Montréal, Quebec

Camille Belliveau
Senior Consultant (self-employed)
Shediac, New Brunswick

Esmail Bharwani
Senior Business and Tax Consultant
Calgary, Alberta

L. Bernice Buckle
Small Business Owner/Operator (retired)
Corner Brook, Newfoundland

Delmore C.W. Crewson
Vice Chair, Deloitte & Touche Canada
Deloitte & Touche LLP
Winnipeg, Manitoba

Peter P. Dhillon
Vice-President and CEO
Richberry Farms Ltd.
Richmond, British Columbia

W. Grant Hinchey
Chairman and CFO
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife, Northwest Territories

Linda Yvonne Ivany
Director of Finance, Atlantic Region
KPMG LLP (retired)
Halifax, Nova Scotia

James L. MacPhee
Managing Partner
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague, Prince Edward Island

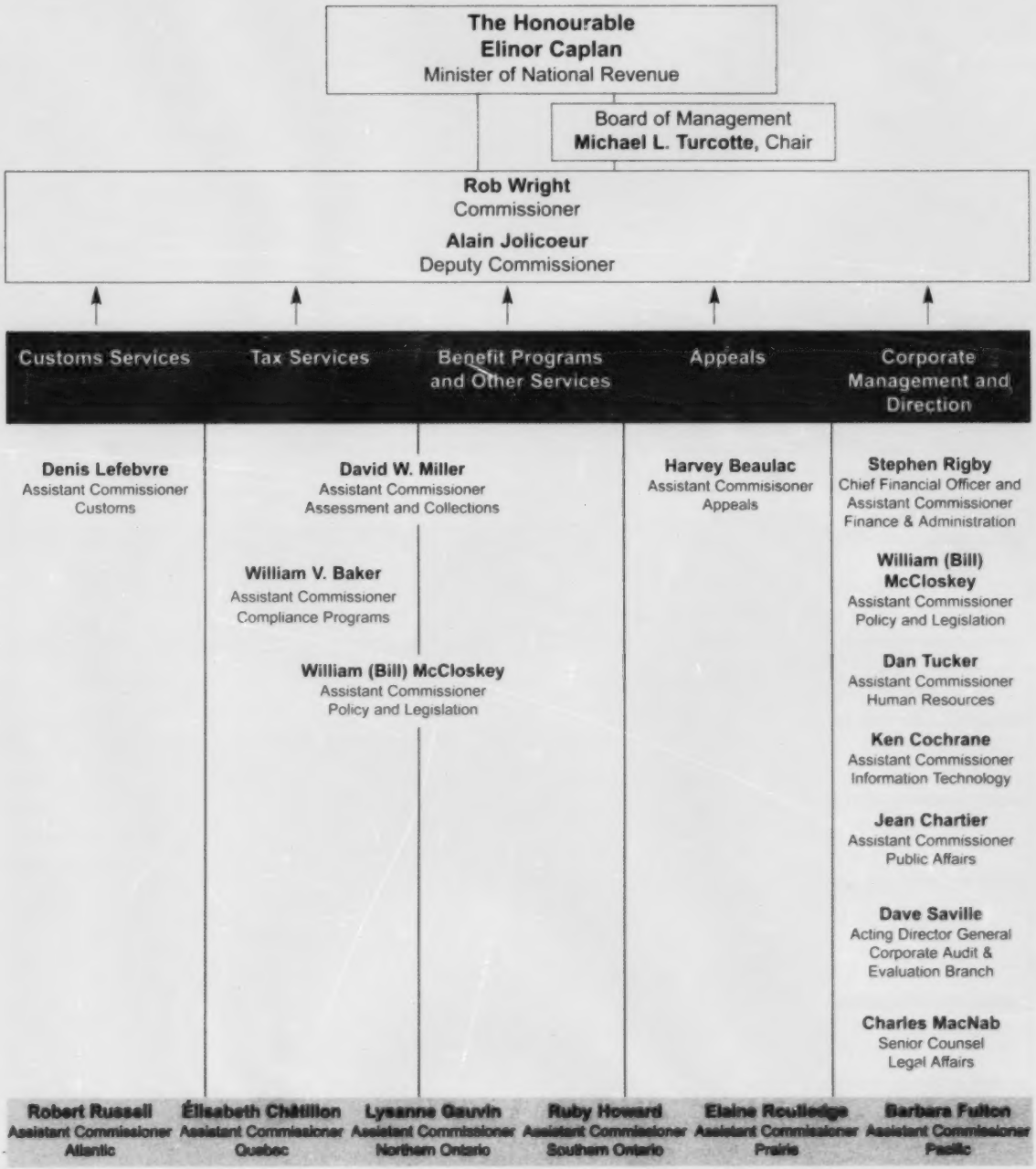
Susan I. Paish
Managing Partner
Faskin Martineau DuMoulin
Vancouver, British Columbia

John Penner
School Principal (retired)
Swift Current, Saskatchewan

Stephen E. Rudin
Executive Director
Alzheimer Society of Canada
Toronto, Ontario

Rob Wright
Commissioner
Canada Customs and Revenue Agency

Organizational Structure



Note: The Assistant Commissioners, Director General, and Senior Counsel report to the Commissioner.

Supplement

Detailed Financial Information

Supplement

Detailed Financial Information

Table of Contents

CCRA Financial Overview 51

Overview of planned spending for 2002-2003 to 2004-2005

Sources and Planned Applications of Funds 53

Financial tables summarizing CCRA's sources of funds, expenditures, and business line spending

Investment Plan 62

CCRA's Investment Plan objectives and summary

Asset Management Plan 69

Outline of requirements for renewal and replacement of assets

CCRA Financial Overview

The Canada Customs and Revenue Agency (CCRA) plays an essential role in contributing to the social and economic well-being of Canadians. No other public organization touches the lives of more Canadians on a daily basis than we do. Ours is a diverse and complex organization. We have an annual budget that exceeds $3 billion, and a workforce that represents more than a quarter of the public service.

In 2000-2001, we collected close to $300 billion in taxes. We processed more than 23 million individual and trust returns, and over 1 million corporate returns. We delivered over $10 billion in benefit and credit payments to Canadian households. In terms of customs services, we served over 111 million travellers and processed more than 10 million commercial releases.

Indeed, managing a comprehensive set of programs in an organization as large as the CCRA is a significant responsibility and undertaking. Our success and performance depends in large part on securing an adequate resource base and managing these resources effectively.

The following is summary of our operating budget, detailing our planned spending for the 2002-2003 to 2004-2005 planning period.

Agency Planned Spending Summary

(Thousands of dollars)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Operating Budget	2,477,790	**2,526,530**	2,518,074	2,565,483
Carry Forward from 2000-2001 to 2001-2002	175,796			
Investment Plan	110,000	**112,700**	110,000	110,000
Asset Management Plan:				
Other Operating	139,523	**137,186**	137,186	137,186
Major Capital Budget	27,236	**23,349**	23,349	23,349
Grants and Contributions	240,028	**248,326**	255,326	263,326
Employee Benefit Plans	455,695	**431,668**	436,752	448,651
Respendable Revenue	26,872	**24,888**	24,711	24,790
Revenues Credited to the Vote	(142,045)	**(140,889)**	(140,889)	(140,889)
Total Planned Spending	**3,510,895**	**3,363,758**	**3,364,509**	**3,431,896**
Total Planned FTE	**47,701**	**47,551**	**47,498**	**48,028**

Resource Developments

In the spring of 2001, in response to Resource and Management Review recommendations, the CCRA secured additional resources to: relieve specific operational workload pressures, better manage revenue collection workloads, and increase audit coverage rates needed to protect the tax base. As well, in the 2001 Budget Plan, the CCRA received supplementary funding, in the amount of $328 million over the next five years, to finance a series of initiatives to enhance border security in the wake of the September 11 terrorist attacks.

The additional funding has significantly strengthened the CCRA's resource foundation, and has enabled us to manage current programs and workload volumes. The challenge for the CCRA over the planning period will be to operate within this resource base, given further anticipated increases in tax and benefits workload volumes. We plan to deal with these pressures through strategic cost management and productivity improvement measures.

The accompanying pages provide detailed financial information in support of the CCRA's *Summary of the Corporate Business Plan 2002-2003 to 2004-2005*, including planned spending, funding sources, and overviews of our Investment Plan and Asset Management Plan.

Sources and Planned Applications of Funds

1. CCRA's Financial Spending Profile

($millions)	Forecast 2001-2002[1]	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Customs Services	464.5	**592.1**	533.2	527.6
Tax Services	1637.4	**1889.1**	1922.7	1955.9
Benefit Programs and Other Services	174.9	**195.9**	203.1	211.4
Appeals	74.3	**88.6**	90.6	92.1
Corporate Management and Direction	632.1	**739.0**	755.8	785.8
Budgetary Main Estimates (gross)	2,983.2	**3,504.7**	3,505.4	3,572.8
Less: Revenues Credited to the Vote	142.0	**140.9**	140.9	140.9
Total Main Estimates	2,841.2	**3,363.8**	3,364.5	3,431.9
Adjustments[1]	669.7	**62.4**	54.8	52.8
Less: Non-Respendable Revenue	163.3	**163.3**	166.1	168.9
Respendable Revenue - Pursuant to CCRA *Act*	26.9	**24.9**	24.7	24.8
Plus: Cost of Services Received Without Charge	455.1	**446.0**	447.8	452.2
Net Cost of Program	3,775.8	**3,684.0**	3,676.3	3,743.2
Full Time Equivalents[2]	43,285	**47,551**	47,498	48,028

[1] 2001-2002 Adjustments include a Carry Foward from 2000-2001, $184.2M which was appropriated in 2000-2001 and will be spent in 2001-2002.

[2] FTEs correspond to the Main Estimates prior to adjustments.

2. Agency Summary – Part II of the Main Estimates

Vote	($thousands)	2002-2003 Main Estimates	2001-2002 Main Estimates
	Canada Customs and Revenue Agency		
1	Operating Expenditures	**2,635,462**	2,188,113
5	Capital Expenditures	**23,349**	13,727
10	Contributions	**110,326**	110,326
(S)	Minister of National Revenue – Salary and Motor Car Allowance	**65**	52
(S)	Spending of Revenues Received Through the Conduct of its Operations Pursuant to Section 60 of the *Canada Customs and Revenue Agency Act*	**24,888**	29,664
(S)	Contributions to Employee Benefit Plans	**431,668**	374,347
(S)	Children's Special Allowance Payments	**138,000**	125,000
	Total Agency	**3,363,758**	2,841,229

3. Agency Summary – Standard Object of Expenditure

($thousands)		Forecast 2001-2002[1]	**Planned 2002-2003[2]**	Planned 2003-2004[2]	Planned 2004-2005[2]
Personnel					
Salaries and Wages		2,278,527	**2,158,405**	2,183,820	2,243,321
Contributions to Employee Benefit Plan		455,695	**431,668**	436,752	448,651
	Sub Totals	2,734,222	**2,590,073**	2,620,572	2,691,972
Goods and Services					
Transportation and Communications		190,724	**175,077**	176,727	173,989
Information		5,346	**4,893**	4,940	4,862
Professional and Special Services		163,155	**160,409**	161,801	159,491
Rentals		12,394	**13,287**	13,395	13,216
Purchased Repair and Maintenance		88,515	**82,980**	83,757	82,468
Utilities, Materials and Supplies		72,344	**65,463**	66,071	64,927
Other Subsidies and Payments		2,555	**2,339**	2,361	2,325
Acquisition of Machinery and Equipment		116,421	**138,451**	97,099	92,860
	Sub Totals	651,454	**642,899**	606,151	594,138
Capital					
Acquisition of Land, Building and Works		27,236	**23,349**	23,349	23,349
Transfer Payments					
Grants (Statutory Payments)		127,000	**138,000**	145,000	153,000
Contributions		113,028	**110,326**	110,326	110,326
	Sub Totals	240,028	**248,326**	255,326	263,326
Gross Budgetary Expenditures		3,652,940	**3,504,647**	3,505,398	3,572,785
Less: Revenues Credited to the Vote		142,045	**140,889**	140,889	140,889
Net Budgetary Expenditures		3,510,895	**3,363,758**	3,364,509	3,431,896

[1] 2001-2002 Forecast as at October 2001, including additional resources for Public Security and Anti-Terrorism initiatives.
[2] 2002-2003 and onwards reflect the approved Reference Levels (2002-2003 Annual Reference Level Update) including Public Security and Anti-Terrorism initiatives announced in the December 10, 2001, federal budget.

4. Business Line Planned Spending

4.1 Customs Services

($thousands)	Forecast 2001-2002	**Planned 2002-2003**	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Customs Services				
Sub-Business Lines				
Customs Branch (incl. Public Security & Anti-Terrorism)	553,480	**561,361**	502,646	497,124
Major Capital	27,236	**23,349**	23,349	23,349
IT - Customs	12,999	**5,746**	5,693	5,692
Other/Revenues Credited to the Vote	1,592	**1,661**	1,549	1,447
Total Planned Spending	**595,307**	**592,117***	**533,237**	**527,612**
Total Planned FTE	**8,292**	**8,398**	**8,174**	**8,075**

* The planned Spending for fiscal 2002-2003 includes funding found in Budget Plan 2001 for Public Security and Anti-Terrorism initiatives

4.2 Tax Services

($thousands)	Forecast 2001-2002	**Planned 2002-2003**	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Tax Services				
Sub-Business Lines				
Assessment & Collections Branch	843,701	**798,340**	806,089	820,354
Policy & Legislation Branch	70,963	**66,034**	64,340	64,168
Contributions to Quebec for Joint Administration of Sales Taxes	113,028	**110,326**	110,326	110,326
Compliance Programs Branch	685,670	**703,202**	733,422	751,018
IT - Tax Services	52,245	**38,462**	37,941	37,936
Publishing	101,480	**98,786**	98,948	99,196
Other/Revenues Credited to the Vote	(48,007)	**(29,068)**	(31,329)	(30,090)
Total Planned Spending	**1,819,080**	**1,786,082**	**1,819,737**	**1,852,908**
Total Planned FTE	**29,343**	**29,026**	**29,640**	**30,182**

4.3 Benefit Programs and Other Services

($thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Benefit Programs and Other Services				
Sub-Business Lines				
Assessment & Collections Branch				
Benefit Programs	44,857	**43,882**	44,241	44,564
Relief for Heating Expense	62,552			
Children's Special Allowance	127,000	**138,000**	145,000	153,000
IT - Benefit Programs	14,471	**12,674**	12,520	12,519
Other/Revenues Credited to the Vote	2,733	**932**	894	894
Total Planned Spending	**251,613**	**195,488**	**202,655**	**210,977**
Total Planned FTE	**1,020**	**1,036**	**1,042**	**1,049**

4.4 Appeals

($thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Appeals				
Sub-Business Lines				
Appeals Branch	87,031	**88,419**	90,412	91,919
Other/Revenues Credited to the Vote	(5,617)	**(8,211)**	(8,211)	(8,211)
Total Planned Spending	**81,414**	**80,208**	**82,201**	**83,708**
Total Planned FTE	**1,233**	**1,291**	**1,328**	**1,354**

4.5 Corporate Management and Direction

($thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Corporate Management and Direction				
Sub-Business Lines				
Executive Offices	5,200	**5,170**	5,170	5,170
Finance and Administration Branch	303,412	**288,924**	281,412	283,014
Human Resources Branch	145,785	**137,164**	136,567	136,337
Information Technology Branch	248,479	**225,483**	222,577	225,738
Other/Revenues Credited to the Vote	60,605	**53,122**	80,953	106,432
Total Planned Spending	**763,481**	**709,863**	**726,679**	**756,691**
Total Planned FTE	**7,813**	**7,800**	**7,314**	**7,368**

5. Summary of Major Capital Spending by Business Line

($thousands)	Forecast 2001-2002	Planned 2002-2003	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Customs Services				
Construction Projects	22,343	**17,694**	18,091	18,649
Health and Safety Projects	1,647	**1,945**	1,945	1,645
Other Projects	3,246	**3,710**	3,313	3,055
Total	27,236	**23,349**	23,349	23,349

6. Details of Major Capital Project Spending

($thousands)	Current Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 2002[1]	Planned Expenditures 2002-2003	Planned Expenditures 2003-2004	Planned Expenditures 2004-2005	Future Years' Requirements[2]
Customs Services						
Construction Projects:						
Andover, N.B.	5,761	471	**1,075**	4,215		
Armstrong, Quebec	7,076	282	**2,000**	4,794		
Clarenceville, Quebec	750	25	**725**			
Rigaud, Quebec	440	440				
Stanstead Route 55, Quebec	5,012	920	**1,685**	2,407		
Emerson East Lynn, Man.	500	50	**450**			
Emerson West Lynn, Man.	12,658	12,658				
Coutts, Alberta	16,596	15,076	**1,520**			
Coutts Animal Inspection, Alberta	1,600	1,600				
Aldergrove, B.C.	9,935		**2,260**	1,233	6,442	
Douglas, B.C.	15,215	2,939	**1,200**	4,442	6,634	
Kingsgate, B.C.	7,433		**860**	1,000	5,573	
Nelway, BC	852	852				
Osoyoos, B.C.	17,030	11,111	**5,919**			
Little Gold Creek, Y.T.	1,820	1,820				
Design Templates	300	300				
Sub totals:	102,978	48,544	**17,694**	18,091	18,649	—
Health and Safety Projects	20,656	11,392	**1,945**	1,945	1,645	3,729
Other Projects	38,358	7,602	**3,710**	3,313	3,055	20,678
Total Spending Planned for Major Capital Projects	161,992	67,538	**23,349**	23,349	23,349	24,407

[1] Total spending (all years) to March 31, 2002.
[2] Plan currently being developed.

7. Summary of Transfer Payments

($thousands)	Forecast 2001-2002	**Planned 2002-2003**	Planned 2003-2004	Planned 2004-2005
Grants				
Benefit Programs and Other Services				
Children's Special Allowance Payments	127,000	**138,000**	145,000	153,000
Contributions				
Tax Services				
Contributions to the Province of Quebec in Respect of the Joint Administration Costs of Federal and Provincial Sales Taxes	113,028	**110,326**	110,326	110,326
Total Transfer Payments	240,028	**248,326**	255,326	263,326

8. Total Respendable and Non-respendable Revenue

($thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	**Planned Revenue 2002-2003**	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Respendable Revenue - Revenues Credited to the Vote				
Canada Pension Plan	61,472	**63,676**	63,676	63,676
Employment Insurance	80,573	**77,213**	77,213	77,213
Sub totals:	142,045	**140,889**	140,889	140,889
Respendable Revenue - Pursuant to the *CCRA Act*	26,872	**24,888**	24,711	24,790
Total Respendable Revenue	168,917	**165,777**	165,600	165,679
Non-respendable Revenue	163,328	**163,328**	166,083	168,878
Total Respendable and Non-respendable Revenue	332,245	**329,105**	331,683	334,557

9. Respendable Revenue – Pursuant to the *CCRA Act*

($thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	**Planned Revenue 2002-2003**	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Refunds of previous years expenditures	1,066	**992**	922	852
Sales of goods and services				
Rights and privileges				
Brokers licence fees	388	**380**	370	368
Customs warehouse fees	1,000	**1,000**	900	800
Other	100	**100**	100	100
Services of a regulatory nature				
Ruling fees	1,900	**2,000**	2,100	2,200
Other	702	**705**	705	705
Services of a non-regulatory nature				
Administration of provincial programs	23,807	**19,088**	19,035	19,237
Special services fees	1,846	**1,846**	1,846	1,846
Others	986	**873**	873	873
Other fees and charges	75	**75**	75	75
	31,870	**27,059**	26,926	27,056
Less: Amounts Recovered on behalf of OGDs	4,998	**2,171**	2,215	2,266
Total Respendable Revenue Pursuant to the *CCRA Act*	26,872	**24,888**	24,711	24,790

10. Non-respendable Revenue

($thousands)	Forecast Revenue 2001-2002	Planned Revenue 2002-2003	Planned Revenue 2003-2004	Planned Revenue 2004-2005
Refunds of previous years' expenditures				
Adjustments to prior year's payables	1,800	**1,650**	1,300	950
Sales of goods and services				
Rights and privileges				
Duty free shops [1]	1,400			
Public building and property rental				
Lease and use of public property	634	**641**	649	656
Services of a regulatory nature				
Other	16	**16**	16	16
Sales of goods and information products				
Sale of unclaimed goods, seals, etc.	70	**70**	70	70
Other fees and charges	61	**61**	61	61
Proceeds from the disposal of surplus Crown assets	400	**400**	400	400
Interest and penalties earned on revenues				
Penalties - GST	88,956	**90,290**	91,645	93,019
Penalties - Other	4,354	**4,419**	4,485	4,553
Interest - GST	71,348	**72,418**	73,504	74,607
Interest - Other	11,721	**11,897**	12,075	12,256
Interest paid on tax refunds - GST	(41,948)	**(42,577)**	(43,216)	(43,864)
Interest paid on tax refunds - Other	(38,634)	**(39,214)**	(39,802)	(40,399)
Interest on non-tax revenue - Other	12	**12**	12	12
Other non-tax revenues				
Revenues from fines				
Fine and forfeitures	15,155	**15,383**	15,613	15,848
Port seizures	11,377	**11,548**	11,721	11,897
Investigation services seizures	803	**815**	827	840
Miscellaneous				
Recovery of employee benefits	30,667	**30,286**	31,431	32,585
Other	5,136	**5,213**	5,292	5,371
Total Non-respendable Revenue	163,328	**163,328**	166,083	168,878

[1] Reflects revenues for first quarter only, as program cancelled effective July 1, 2001

11. Net Cost of Program for the Estimates Year

($millions)	Total
Main Estimates	3,363.8
Adjustments	62.4
Total Main Estimates	3,426.2
Plus: Services Received Without Charge	
• Accommodation provided by Public Works and Government Services Canada (PWGSC)[1]	220.0
• Employer's Share of Employee Benefit Costs and Insurance Premiums Provided by Treasury Board Secretariat	161.9
• Legal Services provided by Justice Canada	57.9
• Audit Services by the Office of the Auditor General	3.3
• Workers' Compensation Benefits coverage provided by Human Resources Development Canada	2.9
Total Services Received Without Charge	446.0
Less: Respendable Revenue[2]	24.9
Less: Non-respendable Revenue	163.3
2002-2003 Net Program Cost	3,684.0

[1] The responsibility for accommodation will be transferred to the CCRA from PWGSC. The resources associated with the transfer are currently under negotiation.

[2] Includes Respendable Revenue - Pursuant to the *CCRA Act*.

Investment Plan

The CCRA has implemented a rolling three-year Investment Plan, which is reviewed and updated annually, with a funding base set at $110 million per year. Strategic investments, including externally-driven and agency-driven initiatives, are planned and managed in the context of this plan. Each of the investment projects identified in the following table contributes to the advancement of the CCRA's four change objectives: 1) business transformation; 2) human resources reform and renewal; 3) administrative reform and renewal; and 4) transparent management for results. Our objective is to make investments that are sustainable and adaptable to the continuously evolving environment in which we operate.

The investment projects identified in the table opposite involve:

- replacing ageing business systems where periodic upgrades are no longer a viable alternative;
- enhancing government partnerships, getting government on line, and using new service options;
- improving our ability to monitor and manage our resources effectively;
- enhancing our ability to manage risk and increasing our ability to ensure client compliance;
- improving handling capability to meet increases in workload complexity and volume; and
- meeting changes in client service expectations due to economic, social, and technological change.

The figures displayed in the table include project development costs funded largely from the Investment Plan fund. Costs may not include funding from other sources, for example business line base resources.

Investment Plan Summary

Project ($ millions)	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
NEW PROJECTS SINCE LAST PLAN							
Customs Services							
G11 Replacement		1.2	1.6	1.6		4.4	To replace Customs current G11 system, which collects information on volumes relating to the core activities at each Customs office, to ensure better data integrity and assist management with resource planning.
Corporate Management & Direction							
E-Comm Infrastructure	1.8	3.2				5.0	To acquire a new E-Business Computing Infrastructure to enable the migration of current electronic commerce services from their current respective platforms and to enable the future growth of E-Business initiatives to meet the CCRA's growing requirements for new electronic services and applications.
Business Intelligence BI/DS		3.8				3.8	To allow for replacement of existing "stove-pipe" information systems with an integrated agency-wide "data warehouse". This will be a platform for specific applications that will provide performance information to senior management.
FIS Development Phase 2	12.6	7.7				20.3	The Phase 2 initiatives will enhance the Revenue Ledger System and processes to support accrual accounting, control, reconciliation and internal and external reporting requirements related to the Treasury Board's Financial Information Strategy.
Total New Projects	**14.4**	**15.9**	**1.6**	**1.6**		**33.5**	

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
EXISTING PROJECTS							
Customs Services							
Customs Action Plan [1]	83.6	25.6	14.8	14.8		138.8	Strengthen the security of our borders, streamline the movement of low-risk, legitimate goods and people, and help make Canadian businesses more competitive. Expand the CANPASS programs, which expedite processing of pre-approved travellers at the border, to large land border crossings and airports.
Cash Flow as per CBP 2001	83.6	25.6	14.8	14.8		138.8	No change.
Tax Services							
Other Levies System (OLS)	23.9	17.0	4.8	0.5		46.2	Enhancements to the current excise tax systems to enable the CCRA to provide improved service to the client and gain effectiveness associated with program delivery provided on a functional basis.
Cash Flow as per CBP 2001	19.6	18.2	4.5			42.3	Changes of funding within the different years was due to a reprofiling of the project.
Call Centre Enhancements		0.9	1.9	1.6	1.2	5.6	To ensure continuous process improvements in our already established Collection Call Centre and to implement an Interactive Voice Response system, a Computer Telephony Integrated Front End, an Electronic Quality Listening and Monitoring Program, and Payments of Debts by Telephone and on the Internet.
Cash Flow as per CBP 2001	1.3	1.9	2.2	2.8		8.2	Changes of funding within the different years was due to the project being rescoped and work being pushed to future years.
Integrated Revenue Collections	1.0	2.3	1.1			4.4	To manage, follow-up, and assign workloads of individual and business Revenue Collections cases at the Client level to satisfy Revenue Collections' business and operational goals and objectives.
Cash Flow as per CBP 2001	1.1	1.9	0.5			3.5	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates.

[1] The additional resources approved in 2001 Budget Plan to enhance border security are not reflected in the Investment Plan.

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
T1 Income Tax Returns Matching Redesign	1.9	1.0	0.5			3.4	To improve the matching process by making the most effective use of information slip data provided by third parties, to ensure that clients correctly report income from a variety of sources.
Cash Flow as per CBP 2001	1.7	0.8	1.4			3.9	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates and reprofiling the work.
T3 Tax Returns Automation	1.6	0.9				2.5	To develop a fully automated system that will accept the electronic filing of T3 returns, which will reduce processing costs, reduce the number of redundant tasks currently performed in the manual processing of T3s, and improve compliance.
Cash Flow as per CBP 2001	1.9	0.8	1.2			3.9	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates of costs and work involved.
Appeals							
Fairness Registry Business Requirements Analysis	0.6	0.9	1.0			2.5	To enhance the system to register, manage, and report on requests from Canadians for discretionary cancellations or waivers of late-filing, penalties, and interest. The enhancements will also allow CCRA to report annually to Parliament on the cancellations.
Cash Flow as per	1.5	1.5				3.0	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates and reprofiling the work.
Corporate Management and Direction							
Service Availability	9.0	6.7	5.6			21.3	To develop 7-day by 24-hour service provision of the mainframe computing infrastructure. Service Availability improvements will result in modifications to the physical infrastructure, the technology infrastructure, and the associated processes and procedures.
Cash Flow as per CBP 2001	10.1	7.9	8.7	3.0		29.7	Changes of funding within the different years was due to more accurate analysis and estimates and removal of their ongoing costs.

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Data Centre Recoverability	4.7	3.9	3.9	3.9		16.4	To develop and implement recovery capabilities of essential CCRA systems in the event of catastrophic loss of either Data Centre Heron (DCH) or Data Centre St. Laurent (DCSL), to ensure delivery of essential services to Canadians.
Cash Flow as per CBP 2001	4.8	4.0	4.0	4.0		16.8	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates.
Agency Classification System	2.0	2.1	4.8			8.9	Preparedness to implement the Agency Classification System through significant classification conversion effort and the strict alignment of on-line pay changes.
Cash Flow as per CBP 2001	2.6	4.1	5.7			12.4	Changes of funding within the different years was due to more accurate estimates.
HR Resourcing	3.1	2.2	0.8			6.1	The implementation of state-of-the-art technology to position the CCRA to compete in the global workforce market through employee self-service and Human Resource Management.
Cash Flow as per CBP 2001	3.3	2.0	0.8			6.1	No change.
Corporate Administration System Stabilization	18.3	2.5				20.8	To complete activities to stabilize CAS including eliminating non-essential use of on-line pay, reducing batch processing errors, implementing all current Legal Change Patches, resolving data integrity issues, and updating system/training documentation.
Cash Flow as per CBP 2001	20.8					20.8	No change in total funding required, however, some work was reprofiled to future years.
Corporate Administration System Upgrade	3.9	1.2				5.1	To upgrade the SAP product to 4.6 to be ready to enable processes identified as key administrative reform and renewal objectives.
Cash Flow as per CBP 2001		4.8				4.8	Change due to an increase in costs and work being reprofiled over two years.

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Administrative Reform and Renewal	4.6	14.4	2.5	0.4		21.9	The CCRA wants to have in place the most effective systems and processes tailored to meet its needs. The focus of this initiative is to enhance service delivery through the strengthening of our Management Framework, while introducing administrative integration, flexibility, and efficiencies.
Cash Flow as per CBP 2001	2.0					2.0	Increase in total costs because costs in 2001 were for analysis phase only
Activity Based Costing	0.5	0.5				1.0	The CCRA has undertaken a feasibility study to assess the viability of adopting Activity-Based Costing/Management methodology to improve its strategic management and meet its cost information needs. There will be future requirements if the assessment phase indicates this to be viable and valuable
Cash Flow as per CBP 2001	1.0					1.0	No change in total funding required, however, the work was reprofiled to future years
Balanced Scorecard	6.1	6.8	5.1	2.3		20.3	Implement a new corporate performance measurement framework to satisfy reporting requirements and to move the CCRA toward a strategically operating entity able to quickly adjust to changing partner needs and environmental impacts
Cash Flow as per CBP 2001	5.9	6.8	5.1	3.4		21.2	Reduction and total costs due to more accurate estimates
Total Existing Projects	**165.0**	**88.7**	**46.8**	**23.5**	**1.2**	**325.2**	

Investment Plan Summary (cont'd)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
COMPLETED PROJECTS SINCE LAST PLAN							
Tax Services							
Government On-Line Phase 1	18.4	tbd	tbd	tbd		18.4	The CCRA identified a number of initiatives to help accelerate the current processes towards its Government On-Line agenda. The CCRA is in a unique position to allow Canada to become a model user of information technology and the Internet. Some of the Phase I GOL initiatives include T4 NETFILE, Payroll TELEFILE, Registrations-Partners, GST/HST NETFILE, Self Serve Options, Access to Accounts and Change of Address and other Identification Changes on the Net. Future year funding for some of these initiatives is subject to Treasury Board approval. A business case for GOL Phase 2 has been submitted to Treasury Board for key initiatives for services such as Charities, Business Registration, Child and Family Benefits, and Payroll and Source Deductions.
Cash Flow as per CBP 2001	22.1					22.1	Changes of funding due to more accurate estimates
Total funding committed	197.8	104.6	48.4	25.1	1.2	377.1	
Project Funding to be assigned	5.4	8.1	61.6	84.9	108.8	268.3	
Total Investment Fund	203.2	112.7	110.0	110.0	110.0	645.9	
CANCELLED PROJECT SINCE LAST PLAN							
Customs Services							
PALS License Plate Readers							Cancelled due to Windsor's Ambassador Bridge lanes not being widened, therefore readers were not required.

Asset Management Plan

Our Asset Management Plan outlines the renewal and replacement requirements for vehicles, laboratory and contraband detection equipment, information technology hardware, communications systems and equipment, and real property holdings. The objective is to maintain a strong, modern, and adaptable infrastructure that will support current operations and future program delivery. The following table identifies the cost of renewing and replacing these assets over the planning period.

Summary of Asset Management Plan

Asset Management (in $ thousands)	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Vehicles and Equipment					
Vehicles	2,666	1,791	1,791	1,791	1,791
Contraband detection	1,662	1,670	1,670	1,670	1,670
Laboratory	392	395	395	395	395
Servers, Mainframe & Annual Software					
Renewal and Maintenance	69,276	69,311	69,311	69,311	69,311
Desktop and Laptops	38,276	38,311	38,311	38,311	38,311
Other Replacement Funding	2,775	2,781	2,781	2,781	2,781
Total for Vehicles and Equipment	**115,047**	**114,259**	**114,259**	**114,259**	**114,259**
Real Property					
Major Capital	27,236	23,349	23,349	23,349	23,349
Other Operating	24,476	22,927	22,927	22,927	22,927
Total for Real Property	**51,712**	**46,276**	**46,276**	**46,276**	**46,276**
Total Asset Replacement Funding	**166,759**	**160,535**	**160,535**	**160,535**	**160,535**

To sustain assets that are integral to program delivery, we are guided by the following objectives:

- eliminating "rust-out";
- pursuing total cost of ownership for business investments, taking into consideration the full life cycle costs for acquisitions in our Investment Plan, for which ongoing costs are then incorporated into the Asset Management Plan;
- managing assets for maximum effectiveness and efficiency, and, in doing so, continually looking for less expensive but equally effective alternatives; and
- sustaining infrastructure that attracts new partnerships, such as our large capacity computing infrastructure, and our processing centres.

BUDGET DES DÉPENSES

Agence des douanes et du revenu du Canada

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

No. de catalogue BT31-2/2003-III-36

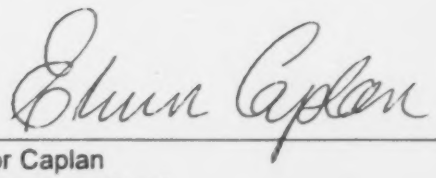
ISBN 0-660-61765-X

Agence des douanes et du revenu du Canada

2002-2003
Budget des dépenses

Rapport sur les plans et les priorités

Approuvé



L'honorable Elinor Caplan
La ministre du Revenu national

Le contenu du *Rapport sur les plans et les priorités* est identique à celui du *Résumé du plan d'entreprise : 2002-2003 à 2004-2005* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. La ministre du Revenu national a présenté au Parlement le *Résumé du plan d'entreprise* de l'ADRC conformément aux exigences de la *Loi de l'Agence des douanes et du revenu du Canada*. Pour plus d'information sur le *Résumé du plan d'entreprise* de l'ADRC, visitez le site Web de l'ADRC à www.adrc.gc.ca ou écrivez à l'ADRC, Direction générale des finances et de l'administration, Division de la planification d'entreprise, 555 avenue MacKenzie, Ottawa (Ontario) K1A 0L8.

Message de la Ministre

Depuis notre dernier *Plan d'entreprise*, l'environnement dans lequel l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) fonctionne a sensiblement changé. Dans la foulée des événements du 11 septembre, notre programme douanier a été confronté à des préoccupations beaucoup plus importantes concernant la sécurité personnelle et économique. Le fait que nous ayons pu agir rapidement et les ressources additionnelles accordées dans le budget fédéral nous ont permis de mettre en œuvre promptement des mesures qui avaient déjà été élaborées, ce qui illustre bien l'engagement de l'organisation en matière d'innovation et d'apprentissage.

J'ai toujours été une adepte de la théorie de l'amélioration continue; en conséquence, je suis convaincue que nous avons le devoir de tout mettre en œuvre pour innover sans cesse en matière de prestation de services à la population canadienne. Nous devons nous doter d'une solide capacité d'ajustement à l'évolution de la conjoncture et prévoir les besoins futurs du Canada. L'ADRC, modèle d'innovation en matière de régie moderne, nous permet de relever rapidement et efficacement les défis qui se présentent.

Avec un budget annuel de plus de 3 milliards de dollars et un effectif représentant plus du quart de la fonction publique fédérale, l'ADRC est, à tous égards, le plus grand fournisseur de services publics au pays. La mobilisation rapide et sérieuse des personnes et des ressources dans une organisation si diverse et complexe est une réalisation significative. Grâce au *Plan d'action des douanes* en bonne voie de réalisation, l'ADRC a été capable d'accélérer la modernisation de la gestion de nos services à la frontière tout en assurant la sécurité des Canadiens, en maintenant les terroristes hors de nos frontières et en gardant ces dernières ouvertes au commerce et au tourisme internationaux et légitimes, qui sont essentiels à la croissance et à la prospérité de notre pays. De plus, notre collaboration continue avec nos partenaires américains nous permettra d'établir une frontière moderne et efficace pour les négociants et les voyageurs qui se déplacent dans un sens ou dans l'autre.

Lorsque nous envisageons l'avenir, nous savons qu'une économie mondiale et le profil démographique changeant de la population canadienne poseront de nouveaux défis pour notre organisation. L'ADRC relève ces défis grâce à une vision résolument axée sur le service, connue sous le nom d'« *Orientations futures* », qui est élaborée en consultation avec les particuliers, les chefs d'entreprises et le personnel. Ces efforts porteront principalement sur l'utilisation optimale des nouvelles technologies, afin que nous puissions interagir en ligne avec plus de Canadiens et améliorer l'accessibilité, la commodité et la fiabilité de nos services, tout en diminuant les exigences en matière de déclaration et le fardeau lié à l'observation imposés à nos clients.

Les services fournis par l'ADRC sont primordiaux pour la stabilité et la sécurité du Canada, ainsi que pour la prospérité de notre pays. Il est essentiel que ces services soient livrés de façon efficiente, à des coûts raisonnables et en étroite collaboration avec nos partenaires du gouvernement. Je me réjouis de pouvoir travailler avec les employés de l'ADRC et avec mes collègues du Parlement au maintien d'une organisation qui a su gagner la confiance des Canadiens tant par son intégrité que par son sens de l'équité, et qui est reconnue comme un fournisseur novateur de services.

La ministre du Revenu national,
L'honorable Elinor Caplan

Avant-propos du président du conseil de direction

C'est avec plaisir que j'ai pris part, en compagnie des autres membres du conseil de direction, à l'évolution continue de l'Agence des douanes et du revenu du Canada. Nous venons d'entamer la troisième année de nos opérations et nous entendons continuer à respecter notre engagement à offrir des services de haute qualité aux Canadiens. Le travail amorcé lors du passage au statut d'agence se poursuivra, même si des défis nouveaux et pressants nous attendent.

Ce *Résumé du plan d'entreprise* vient consolider ce que nous avons accompli l'an dernier et nous permet d'apporter les changements qui s'imposent. Nous passerons à l'étape suivante de la restructuration de nos activités en continuant à mettre en œuvre les nombreuses initiatives déjà lancées dans l'organisation et à innover dans la prestation de nos services et la gestion de nos opérations.

Notre réussite dépendra de notre capacité à transformer la gestion de nos activités principales tout en relevant les incessants défis liés à un environnement complexe et changeant. Pour ce faire, l'ADRC devra faire preuve de souplesse et disposer des ressources et des connaissances voulues. Voilà pourquoi, en vue d'atteindre nos objectifs, nous avons élaboré un programme d'excellence, qui privilégie la formation de nos employés ainsi qu'une administration générale, moderne et transparente.

Dans le cadre de ce programme, nous continuerons à adopter des approches régies par des valeurs plutôt que par des règles. Les gestionnaires de l'ADRC se verront attribuer de plus en plus de pouvoirs de prise de décision et de responsabilités. En mettant l'accent sur le leadership et la responsabilisation, nous créerons un environnement de gestion plus dynamique, de la souplesse à laquelle on est en droit de s'attendre de la part d'une organisation moderne et prospère.

Mes collègues et moi-même sommes convaincus que ce plan d'entreprise nous permettra de maintenir l'intégrité de nos programmes tout en continuant à innover, dans l'intérêt de tous les Canadiens.

Michael L. Turcotte
Président du conseil de direction

Dépôt au Parlement

Je présente, pour dépôt au Parlement, le *Résumé du plan d'entreprise pour 2002-2003 à 2004-2005* de l'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC).

À ma connaissance, les renseignements qui y sont présentés :

- représentent fidèlement le mandat de l'ADRC, ses priorités, ses stratégies et ses résultats projetés;
- sont conformes aux principes de rapport énoncés dans la Loi sur l'ADRC et aux principes de divulgation contenus dans les directives pour préparer un rapport sur les plans et les priorités;
- sont complets et exacts;
- reposent sur des systèmes rigoureux de gestion et d'information établis à l'échelle de l'ADRC.

Je suis satisfait des processus d'assurance de la qualité utilisés pour produire le *Résumé du plan d'entreprise*.

La structure de planification, de rapport et de responsabilité sur laquelle se fonde ce document a été approuvée par les ministres du Conseil de Trésor et constitue la base de la responsabilité à l'égard des résultats réalisés avec les ressources et les autorités fournies.

Stephen Rigby
Administrateur supérieur des affaires financières et sous-commissaire
Direction générale des finances et de l'administration

Date : le 12 mars 2002

Table des matières

Introduction 6
Renseignements généraux, mission de l'ADRC et données clés sur le volume des activités

Cadre stratégique 9
Tableaux illustrant le cadre de planification et de rapport et les résultats stratégiques

Risques et défis de l'ADRC 14
Analyse des risques et des défis qui ont eu des répercussions sur le contenu de notre plan d'entreprise

Innovation 16
Objectifs de changement et stratégies connexes en vue de transformer nos principales activités et d'atteindre l'excellence en matière de gestion

Observation 25
Nos cinq secteurs d'activité et les résultats attendus

Conclusion 43
Intégrer l'innovation à nos principales activités

Conclusion du commissaire 45

Introduction

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) a été créée en novembre 1999; cette mesure visait à mieux servir les Canadiens. Nous avons entrepris un programme important de changements au sein de l'organisation depuis ce temps-là, alors que nous cherchons à tirer pleinement avantage de la souplesse acquise grâce à notre statut d'agence. Mais notre raison d'être, ou mission fondamentale, n'a pas changé quand nous sommes devenus une agence il y a deux ans.

Notre mission consiste à promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution pondérées, contribuant ainsi au bien-être social et économique des Canadiens. Notre approche globale se fonde sur la croyance que la plupart des personnes observeront volontairement la loi si on leur en donne la possibilité. Pour promouvoir l'observation, nous employons une combinaison judicieuse de services et de stratégies d'exécution, le tout appuyé par une saine gestion du risque.

Comme agence, nous avons une occasion unique de mieux faire les choses et d'innover. C'est précisément ce que nous aspirons à faire avec la mise en oeuvre de notre plan.

Comme agence, nous avons une occasion unique de mieux faire les choses et d'innover. C'est précisément ce que nous aspirons à faire grâce à la mise en oeuvre de notre plan. Notre troisième plan d'entreprise, qui fait fond sur nos progrès antérieurs, nous mènera vers l'étape suivante de notre évolution. Il représente également un outil important pour communiquer aux Canadiens, à nos partenaires fédéraux et provinciaux et à notre personnel ce vers quoi nous nous dirigeons et la façon dont nous entendons y arriver.

L'ADRC cherche à innover en s'inspirant des quatre objectifs de changement énoncés dans le plan précédent, soit : **1) la transformation de nos principales activités; 2) la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) la réforme et le renouvellement administratifs; 4) la gestion transparente axée sur les résultats.** Notre principal objectif, la transformation de nos activités, vise essentiellement à fournir aux Canadiens le meilleur service possible. Les trois autres objectifs sont conçus de façon à renforcer nos capacités internes de réaliser cet engagement en matière de service.

Tout en gardant à l'esprit ces quatre objectifs, nous continuerons à réagir rapidement et efficacement à de nouvelles priorités. Nous intégrerons de plus en plus les innovations, projetées ou en voie de réalisation, dans nos interactions quotidiennes avec les Canadiens. Dans le cadre de l'exécution de notre plan, nous ferons le meilleur usage possible des fonds publics, y compris des ressources additionnelles découlant de l'Examen des ressources et de la gestion effectué en 2000 et du récent budget fédéral de 2001.

Notre programme de changement est ambitieux, particulièrement compte tenu de la taille de notre organisation et de la diversité des programmes dont nous sommes responsables. La carte ci-dessous fournit un aperçu des façons dont l'ADRC sert les Canadiens.

Près de 300 milliards de dollars de recettes annuelles en moyenne, soit, 1.2 milliard de dollars par jour ouvrable

Plus de 50 ententes avec d'autres ministères et organismes concernant l'exécution conjointe de programmes

Coordination des *dispositions d'équité*: montant prévu de 200 millions de dollars en intérêts et pénalités fiscales remis

Entente en vue de percevoir environ 37 milliards de dollars par année environ pour le compte des provinces et des territoires

Près de 23.3 millions de déclarations de revenus des particuliers et des fiducies et 1.3 million de déclarations de revenus des sociétés traitées

Plus de 35 millions de demandes de renseignements du public chaque année

Plus de 10 milliards de dollars versés sous forme de prestations et de crédits à plus de 10 millions de foyers canadiens admissibles

44 000 employés à 750 points de service au Canada

Saisie, par les douanes, d'environ 679 millions de dollars de marchandises de contrebande, y compris des stupéfiants

3.5 millions de visiteurs du site Web de l'ADRC chaque mois durant la période de production des déclarations

16 000 bénévoles ont rempli 471 000 déclarations de revenus

111 millions de voyageurs entrent au Canada chaque année aux points de service des douanes

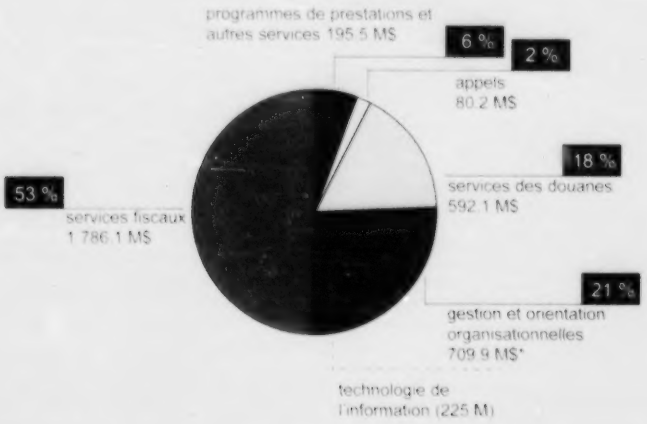
10.6 millions de mainlevées commerciales des douanes traitées chaque année

Profil des dépenses

Les dépenses prévues de l'ADRC pour l'exercice 2002-2003 atteignent 3,364 milliards de dollars, y compris les sommes allouées par suite de l'Examen des ressources et de la gestion et du plan budgétaire de 2001.

À la suite de l'Examen des ressources et de la gestion, réalisé en 2000, on a conclu qu'une augmentation de notre financement de base était nécessaire pour assurer l'intégrité de nos programmes. Pour 2002-2003, cela représente une augmentation de 382 millions de dollars. Dans le plan budgétaire de 2001, une somme additionnelle de 328 millions de dollars sur les cinq prochaines années a été consentie pour le programme du gouvernement sur la sécurité publique et la lutte antiterroriste. Pour 2002-2003, cela représente un financement additionnel de 103,8 millions de dollars.

Nous gérons nos activités selon cinq secteurs d'activité, les Services des douanes, les Services fiscaux, les Programmes de prestations et autres services, les Appels ainsi que la Gestion et l'orientation organisationnelles. Le diagramme ci-dessous montre comment nos ressources pour 2002-2003 sont réparties en fonction de ces secteurs. On trouvera plus de précisions dans l'*Information financière détaillée*, jointe à ce document.



*La somme indiquée pour la Gestion et l'orientation organisationnelles inclut 225,4 millions de dollars pour la technologie de l'information. Sans cette somme, les ressources allouées à ce secteur représenteraient 14,3 % du total des dépenses projetées pour l'ADRC. Un total de 56,9 millions de dollars est alloué aux quatre premiers secteurs d'activité pour la technologie de l'information.

Cadre stratégique

Dans notre *plan d'entreprise* précédent, nous avons lancé un ambitieux programme de changement pour prendre pleinement avantage de notre statut d'agence. Le plan actuel, visant la période 2002-2003 à 2004-2005, se fonde sur ce programme de changement, tout en mettant l'accent sur les résultats que nous livrerons aux Canadiens. Le plan aborde aussi les secteurs opérationnels qui exigent d'autres améliorations que nous avons relevées dans notre processus de rapport. Le premier *Rapport annuel* de l'ADRC, qui a été déposé au Parlement en novembre 2001, soulignait notre engagement en matière de transparence quant à nos réalisations et aux secteurs nécessitant des améliorations.

Nous respecterons notre engagement permanent en matière de transparence, au fur et à mesure que nous rendrons compte de nos activités au Parlement et aux Canadiens dans nos prochains rapports annuels. Les mécanismes de responsabilisation, comme les objectifs de rendement d'un cadre supérieur, nous aideront à mesurer nos progrès par rapport au plan. Le progrès dans la réalisation de nos objectifs sera aussi mesuré régulièrement par le conseil de direction de l'ADRC et par le comité de gestion de l'Agence. Comme mesure supplémentaire, un examen parlementaire de notre rendement sera réalisé après cinq ans d'activités de l'Agence.

Le cadre stratégique que nous employons pour planifier et rendre compte de nos activités est indiqué au tableau A. Le cadre comprend notre mission, notre vision et les objectifs stratégiques à l'appui, soit un ensemble d'éléments de longue date à partir desquels nous avons modelé notre approche de planification et de reddition de comptes. Mais le cadre intègre aussi des résultats établis plus récemment, énoncés dans notre *Rapport annuel 2000-2001*. L'innovation et l'observation sont les deux résultats clés en fonction desquels s'articule le plan d'entreprise. Ils représentent les résultats ultimes que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation.

L'innovation et l'observation sont les deux résultats clés en fonction desquels s'articule ce plan d'entreprise. Ils représentent les résultats ultimes que nous cherchons à atteindre en tant qu'organisation.

L'innovation est au cœur de notre programme de changement. Comme l'indique le tableau B, la prestation de services axée sur le client est le résultat que nous prévoyons atteindre grâce à l'innovation. Ce tableau montre aussi les facteurs qui détermineront si nous avons atteint ce résultat. **L'observation des lois canadiennes en matière de fiscalité, de commerce et d'opérations frontalières est le résultat que nous visons dans l'exécution de nos activités quotidiennes.** Nous voulons atteindre les hauts niveaux d'observation générale indiqués dans le tableau C, qui indique aussi les facteurs qui confirmeront notre succès sur le plan de la production de déclarations, des opérations frontalières, des versements et des déclarations.

Tableau A : Cadre stratégique : planification et établissement de rapports

AFIN DE RÉALISER NOTRE :

MISSION : Promouvoir l'observation des lois et des règlements du Canada dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières grâce à la communication, à la prestation d'un service de qualité et à des mesures d'exécution responsables, de façon à contribuer au bien-être économique et social des Canadiens.

VISION : Être reconnue et respectée par ses clients pour l'intégrité, l'équité et l'innovation dont elle fait preuve dans l'administration de programmes de grande qualité mais néanmoins abordables. Notre esprit progressiste encouragera la création de nouveaux partenariats intergouvernementeaux et internationaux, favorisant une plus grande efficacité du gouvernement et un resserrement de l'union économique.

NOUS POURSUIVONS :

Six objectifs stratégiques		
Services de qualité et communications avec les clients	Administration équitable	Employés bien renseignés et compétents
Exécution responsable et protection de la frontière	Processus simples et efficaces	Gestion et services à l'entreprise efficaces

AFIN D'ATTEINDRE :

Deux résultats stratégiques	
Observation	**Innovation**
Les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières.	L'ADRC est une organisation à la fine pointe de la technologie.

NOUS AURONS ATTEINT NOTRE OBJECTIF DANS LES CAS SUIVANTS :

Secteurs d'activité	Résultats d'importance intermédiaire		
Services fiscaux	• Les Canadiens paient leur juste part d'impôt et de taxes. • L'assiette fiscale est protégée.	• La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises sont protégés, et la croissance économique est accrue grâce à une saine gestion de la frontière et des politiques commerciales.	• Les provinces et les territoires ainsi que d'autres ministères considèrent l'ADRC comme un important fournisseur de services.
Programmes de prestations et autres services	• Les Canadiens reçoivent tous les bénéfices auxquels ils ont droit.	• Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées grâce à notre système de recours.	• Nous introduisons des méthodes de gestion modernes et novatrices pour optimiser le rendement de nos services et activités professionnels.
Appels			
Gestion et orientation organisationnelles			

LE TRAVAIL VISERA PRINCIPALEMENT LES OBJECTIFS SUIVANTS :

Objectifs de base

- Services accessibles, adaptés et fiables et communications claires et informatives
- Programmes d'exécution équitables, responsables et efficaces
- Application diligente et cohérente des principes d'équité
- Réduction des coûts administratifs et du fardeau de l'observation pour nos clients
- Employés renseignés, compétents et bien appuyés afin de leur permettre de travailler efficacement
- Politiques, systèmes et processus adaptés, modernes et intégrés

Objectifs de changement

1. Transformation de nos activités principales
2. Réforme et renouvellement des ressources humaines
3. Réforme et renouvellement administratifs
4. Gestion transparente axée sur les résultats

ET NOTRE RENDEMENT SERA MESURÉ À L'AIDE DE LA FICHE D'ÉVALUATION ÉQUILIBRÉE AINSI QUE D'AUTRES MÉCANISMES DE RAPPORT

Tableau B – Énoncé de conclusion stratégique – Innovation

[illegible] :	Promouvoir l'observation des lois et des règlements s'appliquant à la fiscalité, au commerce et aux frontières, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.
[illegible]nclusion	L'ADRC constitue un organisme de services à la fine pointe de la technologie.
[illegible] prévu :	La prestation de services axés sur le client est facilitée par la mise en œuvre prompte et efficace des innovations prévues par l'ADRC.
[illegible] le [illegible] les	• Taux d'approbation de la part des Canadiens en augmentation régulière dans les secteurs qui exigent des améliorations selon les mesures effectuées par les enquêtes de référence de l'ADRC. • Prestation accrue de services électroniques dans l'ensemble des secteurs d'activité, et en particulier respect de nos engagements dans le cadre du Gouvernement en direct, conformément aux objectifs et aux échéanciers fixés pour l'ensemble du gouvernement. • Nombre accru d'ententes de prestation de services, et partenariats plus étroits établis avec les provinces et les territoires. • Capacité accrue de respecter les normes établies en matière de services, associée à l'élaboration et à la mise en œuvre de nouvelles normes dans l'ensemble des secteurs d'activité. • Réformes et améliorations importantes apportées au système de gestion des ressources humaines au moyen d'une mise en œuvre intégrale de l'ensemble des principales composantes du nouveau régime des RH d'ici 2005. • Économies supérieures à 34 millions de dollars découlant de la réforme et du renouvellement administratifs et des initiatives connexes durant la période comprise entre 2002-2003 et 2004-2005. • Mise en œuvre d'une série d'approches et de pratiques innovatrices et flexibles en matière de finances et d'administration qui permettront d'augmenter la productivité, appuieront l'amélioration des services et des prises de décisions, et répondront aux exigences de la fonction moderne de contrôleur. • Une orientation de plus en plus manifeste vers une gestion axée sur les résultats qui s'exprime par notre système de régie, nos approches en matière de gestion et nos cadres de mesure du rendement.

Tableau C – Énoncé de conclusion stratégique – Observation

[illegible] :	Promouvoir l'observation des lois et des règlements s'appliquant à la fiscalité, au commerce et aux frontières, et contribuer ainsi au bien-être économique et social des Canadiens.
Conclusion [illegible] :	Les Canadiens observent les lois relatives à la fiscalité, au commerce et aux frontières.
[illegible] prévu :	Les niveaux généraux d'observation demeurent élevés.
Comme le [illegible] les	**Observation en matière de production de déclarations** • Des niveaux élevés d'observation sont maintenus, c'est-à-dire que la grande majorité des Canadiens âgés de 18 ans et plus produisent des déclarations de revenus en tant que particuliers. • Des niveaux élevés d'observation sont maintenus, c'est-à-dire que la grande majorité des entreprises connues qui sont tenues de produire des déclarations le font sans aucune intervention directe. • Des mécanismes permettant d'évaluer les niveaux d'observation en matière de production de déclarations pour les secteurs de recettes de l'accise et de la TPS/TVH sont en place. • Les détenteurs de comptes-garanties des douanes, les importateurs et les courtiers produisent la majorité du temps leurs déclarations d'importation en respectant les délais prescrits. **Observation relativement aux frontières** • Des niveaux élevés d'observation à l'égard des lois sur les frontières sont maintenus parmi les voyageurs qui traversent la frontière ainsi que les entreprises commerciales qui importent ou exportent des marchandises. • Les outils et méthodologies en matière de mesure qui visent à évaluer les niveaux d'observation visant les voyageurs et les entreprises sont renforcés. **Observation en matière de versements** • Des niveaux élevés d'observation sont maintenus parmi les particuliers et les entreprises, qui paient leurs taxes déclarées dans les délais prescrits. • Des mécanismes visant à évaluer les niveaux d'observation en matière de versements pour les secteurs de recettes de l'accise et de la TPS/TVH sont en place. • La grande majorité des importateurs paient leurs taxes et droits mensuels dans les délais prescrits. **Observation en matière de déclarations** • Les erreurs de déclaration et l'inobservation intentionnelle des lois fiscales sont maintenues à des niveaux relativement faibles. • La non-déclaration des personnes qui entrent au Canada, ainsi que des marchandises importées et exportées, sera réduite au minimum. • L'amélioration constante des approches et des systèmes de mesure permet de mieux évaluer les niveaux d'observation.

Risques et défis de l'ADRC

La planification des activités, l'établissement de priorités et la conception d'innovations futures doivent pouvoir s'adapter au contexte dans lequel nous fonctionnons. Nous avons relevé, dans l'environnement opérationnel de l'ADRC, six éléments clés qui posent des risques et des défis particuliers et qui ont une incidence directe sur la façon dont nous prévoyons innover et accomplir notre mandat en matière d'observation.

Six risques et défis importants ont des répercussions sur notre programme d'innovation et sur nos principales activités :

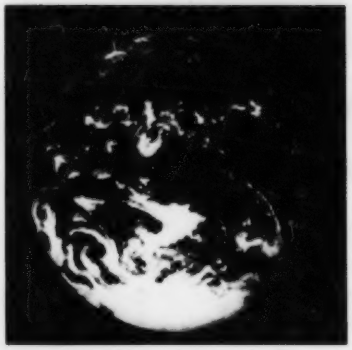
1. Menaces terroristes
2. Facteurs économiques
3. Tendances démographiques
4. Commerce électronique
5. Relations fédérales-provinciales
6. Changement au sein de l'Agence

Les menaces terroristes, notamment depuis les événements du 11 septembre, ont mis la sécurité à l'avant-plan des priorités du gouvernement. Il y a eu des conséquences importantes sur la gestion des services à la frontière, particulièrement dans le contexte nord-américain. De nouveaux outils de gestion du risque et de nouvelles technologies sont nécessaires, comme l'identification biométrique, la transmission préalable de listes de passagers et la coopération entre le Canada et les États-Unis en matière de renseignement, d'octroi de visas et de mesures d'exécution. La gestion des services à la frontière par l'ADRC, la collaboration de celle-ci avec d'autres ministères responsables ainsi que nos relations avec les organismes douaniers des États-Unis sont nos nouvelles priorités.

Les tendances économiques liées au ralentissement actuel et la reprise prévue influent sur la distribution des charges de travail et les risques liés à l'observation. Il peut y avoir des cas d'évasion fiscale plus flagrants de la part de particuliers et d'entreprises, au moment où les comptes débiteurs et les recouvrements sont soumis aux pressions résultant des difficultés économiques. Cependant, le financement accru pour la vérification et les recouvrements, consenti par suite de l'Examen des ressources et de la gestion, renforce notre capacité à gérer efficacement ces pressions.

Le changement démographique, fortement lié à la retraite prochaine des « baby-boomers », aura des répercussions de plus en plus importantes sur l'assiette du revenu du gouvernement et le profil des ressources humaines au sein de l'ADRC. Des changements dans les tendances en matière de revenu et de consommation auront aussi une incidence sur le régime fiscal du Canada, mettant au défi la capacité de l'ADRC de réagir efficacement, avec un juste équilibre de services et de mesures d'observation. Parallèlement, notre capacité à gérer le changement est directement liée à l'expertise de notre main-d'œuvre, dont environ 30 % pourra prendre sa retraite au cours des huit prochaines années. Nous subirons de fortes pressions pour attirer, former et conserver les employés qualifiés dont nous avons besoin.

Le commerce électronique continue à avoir des répercusions sensibles sur les attentes de nos clients et sur notre capacité d'accroître la productivité de nos activités. Les Canadiens et les entreprises veulent des services gouvernementaux plus rapides, plus efficaces, dynamiques et personnalisés, y compris de l'ADRC. Nous avons mis en place bon nombre d'améliorations grâce à nos services électroniques. Cependant, ce progrès devra être accéléré. **Notre défi est de pouvoir suivre la croissance du commerce électronique et la facilité avec laquelle les fonds peuvent être déplacés à l'étranger, ce qui augmente le risque pour l'assiette fiscale du Canada.**



Les relations provinciales et territoriales constituent une priorité pour l'ADRC. Nous devrons relever des défis de taille en matière d'administration fiscale pour améliorer nos rapports avec ces partenaires importants. Les provinces jouissent désormais d'une plus grande latitude en matière de politique fiscale grâce à la mise en oeuvre réussie de l'impôt calculé sur le revenu (ICSR). Maintenant, l'ADRC doit mettre l'accent sur l'administration de cette mesure novatrice pour simplifier et harmoniser l'administration fiscale au Canada, et pour offrir encore davantage de services en matière d'impôts et de prestations pour le compte des provinces et des territoires. Cela doit être soutenu par des analyses et des rapports rigoureux et transparents démontrant la façon dont nous réduisons les dédoublements et les chevauchements au sein des gouvernements. Récemment, un problème décelé dans le système comptable de l'ADRC a entraîné des paiements en trop importants à quatre provinces dans le cadre des accords de perception fiscale. Le problème a été promptement résolu et les mesures nécessaires ont été prises pour empêcher d'autres paiements en trop. Nous continuons de travailler avec la Vérificatrice générale et les provinces au règlement de cette question.

Les résultats au chapitre de la réforme et du renouvellement administratifs et des ressources humaines sont essentiels à l'acquisition de la capacité organisationnelle nécessaire pour relever les principaux défis et gérer les risques liés à notre contexte opérationnel et pour favoriser la responsabilité, les valeurs organisationnelles et la saine gestion financière. Les gestionnaires doivent particulièrement avoir les outils, le temps et le pouvoir nécessaires pour mettre en oeuvre les priorités stratégiques de ce plan, par exemple à l'égard de la gestion financière et des ressources humaines, tout en s'acquittant de leurs responsabilités opérationnelles. **Notre défi est de mener à bien la réforme en profondeur nécessaire pour provoquer et appuyer un changement culturel significatif au sein de l'ADRC.**

Innovation

Nous sommes toujours guidés par quatre objectifs de changement :

1. transformer nos activités principales;
2. réaliser la réforme et le renouvellement des ressources humaines;
3. réaliser la réforme et le renouvellement administratif;
4. intégrer l'approche d'une gestion transparente axée sur les résultats.

L'innovation est un élément moteur du programme de changement de l'ADRC. Nous voulons être une organisation de service d'avant-garde. Nous sommes guidés par quatre objectifs de changement, qui n'ont pas varié depuis notre dernier plan d'entreprise : **1) transformer nos activités principales; 2) réaliser la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) réaliser la réforme et le renouvellement administratifs; 4) adopter une gestion transparente axée sur les résultats.** La mise en œuvre de ces priorités est bien amorcée grâce à la stabilité de notre assise financière. Nous continuerons à travailler à la réalisation de ce programme de changement, en nous assurant que les innovations sont mises en œuvre avec succès et qu'elles sont par la suite pleinement intégrées à nos activités quotidiennes.

Réalisation de l'objectif de changement no 1

Transformer nos activités principales de manière à suivre l'évolution de la technologie, des pratiques commerciales et administratives et des attentes des Canadiens

Nous reconnaissons que nos clients s'attendent à recevoir un service rapide, équitable, efficace et courtois. Nous savons aussi que répondre à leurs besoins et dépasser leurs attentes pour de meilleurs services grâce à la transformation de notre entreprise est la meilleure façon d'atteindre nos deux résultats stratégiques.

Notre *Plan d'action des douanes* est notre stratégie privilégiée pour transformer les services des douanes. Le plan décrit la technologie de pointe que nous utilisons pour renforcer la sécurité à nos frontières et simplifier le mouvement des personnes et des marchandises légitimes à faible risque. **Les principaux éléments du plan d'action sont des processus fondés sur l'évaluation du risque pour les négociants et les voyageurs, ainsi qu'un régime de sanctions équitables et efficaces.** Le *Plan d'action des douanes* contribuera de façon importante à la mise en œuvre de la déclaration sur la frontière intelligente, signée par le Canada et les États-Unis en décembre 2001. Il renforcera également la collaboration en vue d'élaborer des processus communs à la frontière et d'adopter des pratiques exemplaires dans les ports et les aéroports internationaux. Nous

concentrerons nos efforts sur la collaboration continue avec d'autres ministères fédéraux. Dans l'après 11 septembre, ces efforts collectifs rehausseront le niveau de sécurité publique, en garantissant que l'augmentation de la vigilance aux frontières canadiennes et américaines ne fait pas obstacle au commerce et au tourisme transfrontaliers légitimes.

Les innovations particulières comprennent le Programme d'autocotisation des douanes (PAD), qui permettra le dédouanement immédiat des expéditions préapprouvées entrant au Canada en provenance des États-Unis. Nous estimons que, en 2005, les expéditions PAD représenteront plus de 50 % de l'ensemble des importations. Le présent programme de filtrage de sécurité renforcé, effectué au préalable pour les importateurs, les transporteurs et les chauffeurs, permettra d'améliorer tant la sécurité à la frontière que l'efficacité de l'administration des services frontaliers. D'ici là, d'autres expéditions commerciales à risque élevé ou inconnu seront traitées au moyen du Système d'information préalable sur les expéditions commerciales, qui fournira un plus grand nombre de données électroniques avant l'arrivée, ce qui facilitera l'évaluation du risque et le ciblage. En ce qui concerne la filière des voyageurs, les voyageurs à faible risque du secteur routier pourront utiliser un permis NEXUS commun aux deux pays pour franchir la frontière canado-américaine aux principaux postes frontaliers. Quant aux voyageurs préautorisés dans les grands aéroports internationaux, ils pourront bénéficier du Système de traitement accéléré des passagers (STAP), fondé sur une technique de lecture biométrique. Nous évaluons que nous dépenserons plus de 50 millions de dollars en 2002-2003 pour mettre en oeuvre ces mesures et d'autres initiatives.

Notre *Plan d'action des douanes* est notre stratégie privilégiée pour transformer les services des douanes. Nous nous attendons à ce que tous les éléments du *Plan d'action des douanes* aient été mis en œuvre en 2005.

Les efforts de transformation de nos activités, particulièrement à l'égard des services fiscaux et des programmes de prestations, se poursuivent dans le cadre de notre initiative « *Orientations futures* », par laquelle nous invitons les Canadiens, les entreprises, les employés et les syndicats à valider notre vision du service fondée sur les besoins des clients. Les consultations portent sur cinq thèmes : conserver la confiance du public; axer le service sur le client; tirer parti des partenariats; accroître notre capacité organisationnelle; et optimiser le rendement.

Bien que les consultations soient toujours en cours, certains thèmes commencent à apparaître. Les entreprises veulent avoir une meilleure interaction électronique avec l'ADRC, pour traiter les questions

On s'attend à ce que « *Orientations futures* » se concluent en 2003-2004, quand nous aurons élaboré et validé des plans d'action pour chaque groupe de clients. Les engagements qu'ils contiennent seront clairement énoncés dans le plan d'entreprise suivant.

quotidiennes et produire des déclarations électroniques. Elles souhaitent aussi la mise en place de processus rationalisés pour réduire le fardeau global de l'observation et éliminer certaines exigences de déclaration. Nos employés désirent un meilleur perfectionnement professionnel, afin de garder leurs connaissances à jour et de pouvoir suivre l'évolution du monde des affaires au même rythme que celui-ci.

Pour confirmer les attentes en matière de service des particuliers et des bénéficiaires de prestations, nous tiendrons des groupes de discussion et des sondages en 2002-2003. En ce qui concerne les organismes de bienfaisance, notre participation à l'initiative gouvernementale pour le secteur bénévole nous aidera à obtenir l'information dont nous avons besoin pour améliorer le service et l'équité envers ces clients, ainsi que pour promouvoir l'observation et raffermir la confiance du public. **L'initiative « *Orientations futures* » devrait prendre fin en 2003-2004, une fois que nous aurons élaboré et validé des plans d'action pour les entreprises – petites, moyennes et grandes –, ainsi que pour les particuliers, les bénéficiaires de prestations et les organismes de bienfaisance.** Pour 2002-2003, les dépenses liées aux consultations dans le cadre des « *Orientations futures* » seront assumées à même les budgets des secteurs d'activité. Les engagements énoncés dans le *plan d'action* et les coûts liés à leur mise en œuvre seront décrits dans notre prochain plan d'entreprise.

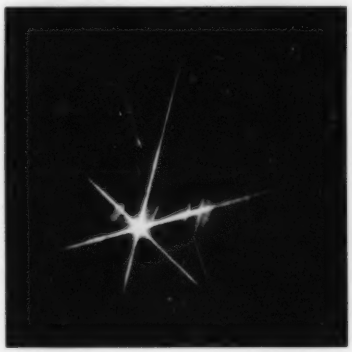
La transformation de nos activités principales pour répondre plus efficacement aux priorités de service de nos clients renforcera notre capacité d'encourager les provinces et les territoires à nous considérer comme un important fournisseur de services. En 2002-2003, nous travaillerons à l'expansion de notre administration des programmes fiscaux au nom des provinces, y compris l'impôt sur le revenu des sociétés. Nous miserons particulièrement sur notre partenariat avec la Commission des accidents du travail de la Nouvelle-Écosse, pour augmenter le nombre de programmes provinciaux de telles commissions, que nous administrons.

Ces efforts seront soutenus par des consultations de haut niveau auprès des comités mixtes de la haute direction, qui fournissent d'importants mécanismes de consultation avec les provinces et les territoires sur la prestation de programmes, l'innovation et le rendement. Ces mécanismes sont établis conformément aux accords sur le cadre de gestion de services que nous avons conclus avec sept provinces et un territoire. Nous prévoyons conclure de tels accords avec le Nouveau-Brunswick, Terre-Neuve-et-Labrador et avec le Yukon en 2002.

En définitive, nos progrès dans la transformation de l'entreprise dépendent largement de notre capacité à suivre l'évolution de la technologie et l'élaboration des systèmes. Notre plan exige des investissements stratégiques dans la technologie, qui nous permettront d'atteindre nos objectifs d'affaires. Voici nos priorités pour 2002-2003 :

Nos progrès dans la transformation de l'entreprise dépendent largement de notre capacité à suivre l'évolution de la technologie et l'élaboration des systèmes.

- Mettre en place le service IMPÔTNET T2, qui permettra aux clients de produire leur déclaration de revenus des sociétés par Internet.
- Étendre le service IMPÔTNET TPS/TVH partout au Canada et offrir IMPÔTEL TPS/TVH à titre de projet pilote, la mise en oeuvre définitive étant prévue pour 2003-2004.
- Lancer un projet pilote permettant aux clients de produire en ligne des avis d'opposition à l'égard de l'impôt.
- Dans le cadre de Gouvernement en direct, poursuivre le travail avec d'autres ministères en vue d'adopter des protocoles de sécurité rigoureux pour les transactions électroniques.
- Élaborer un service d'information automatisé, sous forme de questions et réponses interactives, pour répondre aux questions fiscales fréquemment posées.
- Améliorer la souplesse du crédit pour la TPS/TVH, en modernisant notre administration et en répondant aux changements de situation familiale.
- Améliorer les systèmes de taxe d'accise actuels en vue d'une meilleure prestation de services (systèmes pour autres prélèvements).
- Mettre en place une nouvelle infrastructure informatique pour le commerce électronique, afin de répondre aux besoins croissants en matière de services et d'applications électroniques.



Réalisation de l'objectif de changement no 2

Favoriser la réforme et le renouvellement des ressources humaines de l'ADRC en rendant le nouveau régime des ressources humaines (RH) pleinement opérationnel

D'ici la fin de 2004-2005, tous les principaux éléments du nouveau régime des RH auront été mis en place. Notre but est d'aider notre organisation à demeurer un employeur compétitif.

La gestion efficace de notre main-d'œuvre importante est hautement prioritaire pour l'ADRC. Nous poursuivrons la transformation amorcée dans ce domaine et mettons progressivement en place le nouveau régime, en ciblant certains secteurs clés tels que la dotation, les recours, l'apprentissage, les relations de travail et la classification. D'ici la fin de 2004-2005, tous les principaux éléments du nouveau régime des RH auront été mis en place. Notre but est d'aider notre organisation à demeurer un employeur compétitif, à attirer et à garder en poste des employés ayant les connaissances et les compétences requises, tout en donnant un plus grand pouvoir décisionnel à nos gestionnaires.

Notre programme de réforme nous permettra de réaliser notre vision d'un régime fondé sur des valeurs plutôt que sur des règles. D'ici 2004-2005, le temps que les gestionnaires consacrent aux transactions touchant les RH sera significativement réduit, leur laissant plus de temps pour l'exécution des programmes, la résolution des problèmes et la communication avec les employés. Des innovations telles que la création de répertoires de candidats préqualifiés contribueront à rationaliser les mesures de dotation. L'adoption d'un nouveau système de classification assorti de politiques rationalisées en matière de classification et de griefs permettra d'éliminer tout le travail en retard. Grâce aux améliorations apportées à nos systèmes administratifs, nous disposerons de renseignements plus précis et plus fiables sur les ressources humaines, ce qui améliorera la gestion et la planification des ressources humaines. Nous mettrons également en place un programme de gestion du rendement qui mettra l'accent sur la gestion des personnes et comprendra un élément de rémunération au rendement.

Nous continuons à tout mettre en œuvre en vue de créer une équipe de gestion bien informée et compétente, autre élément clé pour réaliser notre programme d'innovation. Nous investirons davantage dans le fonds d'apprentissage de l'Agence et intégrerons plus efficacement les plans d'apprentissage individuels des employés et l'encadrement dans notre programme de renouvellement des ressources humaines. Au travail, nous continuerons à promouvoir l'utilisation des deux langues officielles, et

nous mettrons l'accent, en 2002-2003, sur la formation linguistique pour le groupe Gestion. Nous achèverons aussi la mise à jour des politiques touchant les relations de travail et la mise en œuvre des plans d'action en réponse aux préoccupations soulevées dans le sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Nous prévoyons faire des investissements de plus de 16 millions de dollars en 2002-2003 pour réaliser les initiatives de réforme et de renouvellement des RH.

L'un des éléments moteurs du changement culturel envisagé est le leadership. En 2001-2002, nous avons créé un groupe Gestion élargi qui comprend quelque 2 500 gestionnaires. Conformément aux paramètres fixés par la Commission des relations de travail dans la fonction publique dans sa décision récente sur les unités de négociation de l'ADRC, **ce groupe jouera un rôle de plus en plus central dans la promotion du changement culturel envisagé, en prenant la responsabilité des décisions et en créant des liens avec le personnel de première ligne.**

En ce qui concerne l'équité en matière d'emploi, notre objectif sera de dépasser le résultat obtenu jusqu'à maintenant à l'ADRC, où nous sommes parvenus à une pleine représentativité de l'effectif dans chacun des groupes visés par l'équité en matière d'emploi, en accomplissant le même exploit dans les régions, les provinces et les zones métropolitaines de recensement. Plus précisément, nous poursuivrons pour 2003-2004 un objectif cible de 2,5 % de recrutement chez les Autochtones, et une participation de 20 % des représentants des minorités visibles dans le Programme de perfectionnement des cadres. Dans le cadre de la réalisation de cet objectif, nous serons guidés par les huit principes de dotation que nous avons adoptés lorsque nous sommes devenus une agence et un employeur distinct.

À la suite de notre passage au statut d' agence, nous avons adopté huit principes de dotation en personnel :

- Objectivité
- Représentativité
- Compétence
- Équité
- Transparence
- Éfficacité
- Adaptabilité
- Productivité

Réalisation de l'objectif de changement no 3

Réaliser la réforme et le renouvellement administratifs par la mise en place de politiques et de pratiques adaptées aux besoins de l'ADRC

L'élaboration de politiques et de pratiques qui sont adaptées à nos besoins opérationnels et qui permettent une saine gestion financière et une administration efficace est prioritaire à l'échelle de l'Agence. Nos efforts en vue de développer, de lier et d'intégrer des processus opérationnels plus souples et efficaces ont des répercussions directes sur notre capacité d'obtenir de meilleurs résultats opérationnels et d'améliorer notre productivité.

En 2001-2002, nous avons intensifié les travaux dans ce domaine en examinant l'ensemble des politiques, des programmes et des systèmes financiers et administratifs et en élaborant un plan d'action axé sur la réduction des coûts, l'amélioration du service et la mise en place d'une fonction de contrôleur moderne. Au cours de la période de planification, nous mettrons en œuvre le plan d'action, en étroite consultation avec tous les intervenants visés, y compris nos syndicats.

Nos réformes administratives et nos mesures de réduction des coûts devraient nous permettre d'économiser environ 34 millions de dollars au cours des trois prochaines années.

L'une de nos initiatives de réduction des coûts consiste à mettre en œuvre un système de marchés publics en ligne. Grâce à une série de marchés stratégiques qui auront pour effet d'accroître notre pouvoir d'achat, nous prévoyons réaliser des économies de l'ordre de 9,5 millions de dollars au cours de la période de planification. Nous étudierons aussi les avantages que présentent les services partagés dans des domaines tels que les comptes créditeurs, les demandes de remboursement de frais de déplacement, les autorisations de sécurité et la paie. De plus, nous terminerons l'élaboration d'une stratégie de publication qui fera davantage appel aux communications électroniques. Les économies globales que nous prévoyons ainsi réaliser sont de l'ordre de 8,3 millions de dollars en 2002-2003, 11,8 millions de dollars en 2003-2004 et 14,3 millions de dollars en 2004-2005.

Pour assurer une fonction de contrôleur moderne, nous continuerons d'améliorer nos contrôles et nos renseignements financiers et nous respecterons les exigences de la Stratégie d'information financière du

gouvernement. Nous en sommes actuellement à la deuxième étape de la mise en œuvre de cette stratégie. À la suite des importants paiements en trop que nous avons versés à quatre provinces, nous accorderons aussi la priorité au renforcement de nos systèmes de gestion, de planification et de rapport pour répondre à nos propres exigences législatives et aux besoins de nos partenaires provinciaux.

En 2002-2003, nous mettrons à l'essai de nouvelles méthodes de comptabilité par activité pour évaluer si elles permettent de répondre à nos besoins d'information et de gestion stratégique. Pour faciliter la prise de décisions par les gestionnaires, nous améliorerons les Systèmes administratifs d'entreprise et nous simplifierons les processus de planification et d'allocation budgétaires.

Réalisation de l'objectif de changement no 4

Intégrer l'approche de la gestion transparente axée sur les résultats aux processus de planification, de prise de décisions et de responsabilisation de l'ADRC

Si nous voulons réussir la transformation de nos activités et devenir une organisation de service de premier ordre, il est essentiel que nous ayons une idée juste du rendement de nos programmes et des moyens de l'améliorer. En améliorant notre façon de mesurer notre rendement et d'en rendre compte, nous pourrons montrer aux parlementaires et à tous les Canadiens la valeur de nos programmes.

Jusqu'à présent, nous nous sommes surtout employés à élaborer un modèle de gestion tenant compte de toutes les exigences d'une fonction de contrôleur moderne. Au cours de la période de planification, nous chercherons avant tout à intégrer les initiatives en cours à l'échelle de l'Agence pour constituer une architecture unique fondée sur le *Plan d'entreprise*, le *Rapport annuel* et le cadre de mesure du rendement établi selon la fiche d'évaluation équilibrée. Pendant la mise en place de cette structure dans toute l'organisation, nous veillerons en priorité à ce que les grandes initiatives touchant la gestion de l'Agence demeurent toujours conformes à nos objectifs opérationnels.

Nous poursuivrons nos réalisations en matière de planification et de rapports, pour faire preuve de transparence et d'ouverture en ce qui concerne tant nos priorités que notre rendement par rapport à ces priorités.

Le processus d'élaboration du *Plan d'entreprise* bénéficie maintenant de la pleine participation du conseil de direction ainsi que d'un nombre accru d'études et d'analyses touchant les divers secteurs d'activité. Notre premier *Rapport annuel* a établi une nouvelle norme pour la production de rapports sur le rendement et les résultats; il met bien en balance nos points forts et ceux où des améliorations sont nécessaires. Nous nous fonderons sur ces réalisations pour faire preuve de transparence et d'ouverture en ce qui concerne tant nos priorités que notre rendement par rapport à ces priorités.

Nous continuerons aussi à mettre au point des normes de service axées sur les besoins des clients en matière d'exactitude, d'équité et d'accessibilité.

La fiche d'évaluation équilibrée est le troisième élément des travaux en cours devant mener à une gestion transparente axée sur les résultats. À mesure que nous approcherons de 2005, elle jouera un rôle de plus en plus important comme fondement de notre système de gestion stratégique. Elle nous permettra de mieux connaître les facteurs contribuant à un bon rendement, d'être plus efficaces dans nos décisions et nos investissements stratégiques, et d'établir un lien plus direct entre la mesure des résultats opérationnels et la satisfaction des clients et des intervenants.

Pendant la période de planification, nous intensifierons nos travaux en vue d'intégrer la gestion du risque à notre approche globale de gestion. À cet égard, nous suivrons de près les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale visant la mise en place d'une fonction de contrôleur moderne. Nous continuerons aussi à mettre au point des normes axées sur les besoins des clients en matière d'exactitude, d'équité et d'accessibilité. Nous établirons des plans d'action pour atteindre les objectifs liés à nos normes de services actuelles, pour sensibiliser les clients et les employés à nos normes et pour accroître la fiabilité des renseignements figurant dans nos rapports sur le rendement.

Pour faire en sorte que le modèle de gestion de l'ADRC soit un outil utile pour tous les membres de l'organisation, nous continuerons à élaborer des outils de communication, à mener des activités de sensibilisation et à intégrer davantage les principaux processus de gestion.

Observation

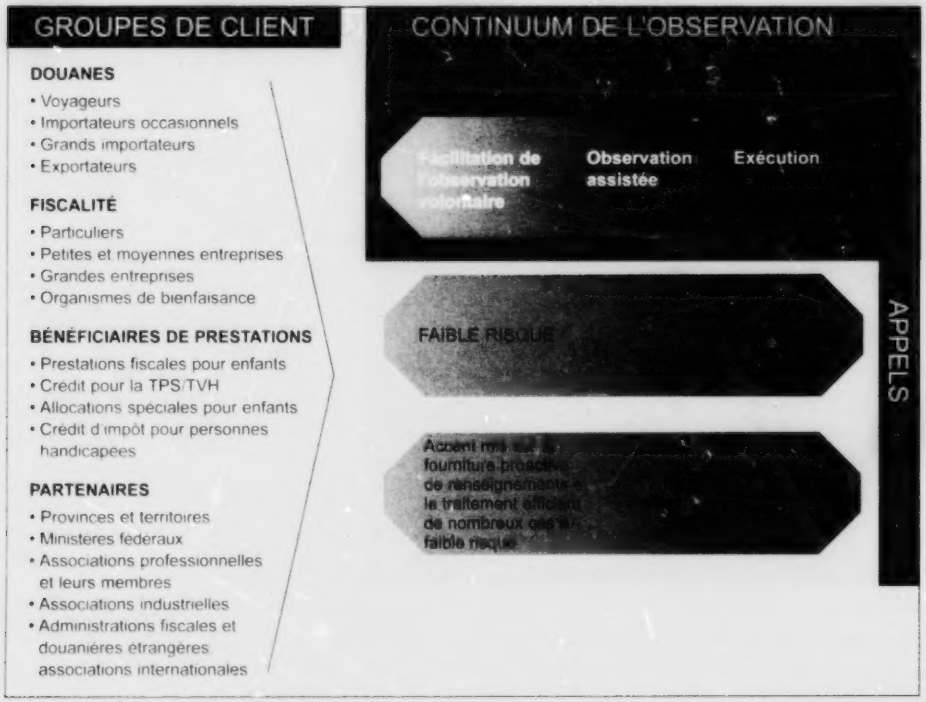
Le résultat stratégique que nous visons dans nos activités quotidiennes consiste à ce que les Canadiens respectent la législation fiscale, commerciale et douanière et les règlements connexes. Nous visons à obtenir des niveaux d'observation élevés dans tous nos domaines d'activité, qu'il s'agisse de la production de déclarations, des contrôles à la frontière, du versement des impôts et taxes ou des autres types de déclarations.

Nous visons à obtenir des niveaux d'observation élevés dans tous nos domaines d'activité, qu'il s'agisse de la production de déclarations, des contrôles à la frontière, du versement des impôts et taxes ou des autres types de déclarations.

Nos opérations reposent sur le principe que la plupart des particuliers et des entreprises observent volontairement la loi lorsqu'on leur en donne l'occasion et qu'on leur fournit les renseignements et les outils nécessaires. Par ailleurs, nous sommes aussi conscients du fait que, pour être efficaces, les programmes que nous administrons, qui sont essentiels à l'intérêt national, exigent des mesures d'exécution à la fois strictes et crédibles, lorsque cela est justifié.

Pour évaluer et gérer le risque et cibler nos ressources en conséquence, le « continuum de l'observation » nous sert de concept opératoire. Ce continuum est illustré au tableau D. Au début du processus, nous facilitons l'observation volontaire en fournissant à nos clients, en temps voulu, des renseignements utiles et des services efficients qui répondent à leurs besoins. À la fin du processus, nous menons, de façon responsable, des activités d'exécution qui visent à décourager l'inobservation volontaire de la loi et à promouvoir l'intégrité et l'équité de notre régime frontalier, de notre système de paiement de prestations et de notre régime fiscal. Tout au long de ce continuum, un juste dosage de services et d'activités d'exécution de la loi nous permet de maximiser l'observation tout en minimisant nos interventions ainsi que le fardeau de l'observation pour nos clients.

Tableau D



La gestion du continuum de l'observation s'applique à quatre de nos cinq secteurs d'activité, à savoir les Services des douanes, les Services fiscaux, les Programmes de prestations et autres services et les Appels. Le cinquième secteur d'activité, la Gestion et l'orientation organisationnelles, porte sur les moyens et les ressources internes dont nous avons besoin pour remplir notre mission et pour évaluer et améliorer notre rendement. Dans chacun de ces secteurs, nous avons défini un ou plusieurs résultats attendus, qui aident à obtenir des niveaux d'observation élevés. Nous avons aussi déterminé, pour chaque secteur d'activité, les priorités à respecter pour atteindre ces résultats, ainsi que les résultats escomptés et les critères de réussite que nous emploierons pour évaluer notre rendement. **Dans tous nos secteurs d'activité, l'amélioration des critères d'évaluation du rendement vient en tête des priorités : nous voulons les rendre plus précis et les axer davantage sur les résultats attendus.**

Services des douanes

Dans ce secteur d'activité, le résultat attendu consiste à ce que la santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises canadiennes soient protégés, et que la croissance économique du Canada soit soutenue par une gestion pondérée de la frontière et des opérations commerciales.

Aux cours des dix dernières années, nous avons réussi à traiter des volumes croissants de marchandises et de voyageurs en ayant sans cesse recours aux nouvelles technologies et à l'innovation. Ainsi, l'échange de données informatisées avec les importateurs, les courtiers et les transporteurs nous permet maintenant de dédouaner les expéditions commerciales presque immédiatement à leur arrivée à la frontière. De plus, le programme CANPASS nous a aidés à atteindre nos objectifs en matière de temps d'attente à la frontière, qui sont d'au plus 10 minutes en semaine et 20 minutes en fin de semaine et les jours fériés.

Cependant, notre environnement opérationnel peut varier du tout au tout, car les seuils de risque acceptables changent rapidement, à mesure que de nouvelles menaces surgissent ou deviennent plus graves. Rien ne saurait mieux le prouver que les événements du 11 septembre 2001 et leurs suites. Nous avons dû renforcer notre présence à la frontière, pour répondre au besoin immédiat d'une sécurité accrue, et nous avons accéléré la mise en œuvre des mesures du *Plan d'action des douanes* liées à la sécurité. Des fonds additionnels prévus dans le Budget de 2001 ont ouvert la voie à l'achat de nouveaux appareils de radioscopie et de spectroscopie, pour détecter les expéditions dangereuses. Ces mesures, parmi tant d'autres, renforcent notre sécurité tout en permettant le passage des marchandises et des voyageurs légitimes, qui est si important pour la stabilité de l'économie canadienne.

Tout en continuant d'accorder beaucoup d'importance à la transformation de nos activités, nous devrons aussi assurer le bon fonctionnement de nos opérations courantes, pour pouvoir être plus vigilants et contrer ainsi les menaces terroristes accrues.

Par ailleurs, le premier *Rapport annuel* de l'ADRC soulignait qu'il fallait plus de rigueur, aux douanes, dans la définition des priorités en matière d'observation et dans la mesure du rendement. Pour mieux mesurer notre rendement, nous commencerons en 2002-2003 à remplacer notre système d'information de gestion pour nos activités de base et à améliorer nos systèmes de collecte de données, en adoptant une meilleure technologie, des rapports plus souples et des méthodes de saisie des données plus fiables.

Enfin, tout en continuant d'accorder beaucoup d'importance à la transformation de nos activités, nous devrons aussi assurer le bon fonctionnement de nos opérations courantes, pour pouvoir être plus vigilants et contrer ainsi les menaces terroristes accrues et pour continuer la mise en œuvre de diverses mesures particulières. Parmi ces mesures, signalons la réglementation des armes à feu, la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs des agents en ce qui touche les infractions criminelles comme la conduite avec facultés affaiblies et l'enlèvement d'enfants, ainsi que l'établissement d'un système de déclaration des devises pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes.

Pour obtenir les résultats escomptés et respecter les critères de réussite que nous avons établis pour les Services des douanes, il est essentiel que nous gérions bien nos ressources humaines. Au cours de la période de planification, notre première priorité sera de recruter et de former de nouveaux douaniers pour répondre aux besoins accrus en matière de sécurité et pour appuyer la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs des agents des douanes.

Le tableau E indique les critères de réussite — y compris des objectifs quantitatifs et qualitatifs — que nous avons élaborés pour le secteur d'activité des Services des douanes. Nous élargirons et préciserons ces critères pendant l'année, pour être mieux en mesure d'évaluer nos résultats.

Tableau E – Services des douanes

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises canadiennes sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue par une gestion pondérée de la frontière et des opérations commerciales

Résultats escomptés	Critères de réussite
Exécution améliorée permettant de relever rapidement les menaces à la santé et à la sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir	• Mise en œuvre du Programme national d'information préalable sur les voyageurs/dossier du passager • Zone de contrôle des douanes en place dans les grands aéroports en 2002-2003 • Protocoles d'entente avec d'autres ministères du gouvernement en place d'ici 2005, prévoyant le partage de renseignements et de données, l'établissement conjoint des dossiers prioritaires où l'observation doit être améliorée et la préparation de rapports sur le rendement • Recours accru à la technologie de l'information dans l'ensemble des processus liés à la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* afin d'améliorer l'accessibilité et de réduire le fardeau administratif pour toutes les parties touchées (particulièrement les petites et moyennes entreprises) • Mise en œuvre des pouvoirs des agents aux bureaux de la phase 2

Enfin, tout en continuant d'accorder beaucoup d'importance à la transformation de nos activités, nous devrons aussi assurer le bon fonctionnement de nos opérations courantes, pour pouvoir être plus vigilants et contrer ainsi les menaces terroristes accrues et pour continuer la mise en œuvre de diverses mesures particulières. Parmi ces mesures, signalons la réglementation des armes à feu, la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs des agents en ce qui touche les infractions criminelles comme la conduite avec facultés affaiblies et l'enlèvement d'enfants, ainsi que l'établissement d'un système de déclaration des devises pour lutter contre le blanchiment d'argent et le financement d'activités terroristes.

Pour obtenir les résultats escomptés et respecter les critères de réussite que nous avons établis pour les Services des douanes, il est essentiel que nous gérions bien nos ressources humaines. Au cours de la période de planification, notre première priorité sera de recruter et de former de nouveaux douaniers pour répondre aux besoins accrus en matière de sécurité et pour appuyer la mise en œuvre des nouveaux pouvoirs des agents des douanes.

Le tableau F indique les critères de réussite — y compris des objectifs quantitatifs et qualitatifs — que nous avons élaborés pour le secteur d'activité des Services des douanes. Nous élargirons et préciserons ces critères pendant l'année, pour être mieux en mesure d'évaluer nos résultats.

Tableau F — Services des douanes

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — La santé et la sécurité des Canadiens et les intérêts des entreprises canadiennes sont protégés, et la croissance économique du Canada est soutenue par une gestion pondérée de la frontière et des opérations commerciales

Résultats escomptés	Critères de réussite
Exécution améliorée permettant de relever rapidement les menaces à la santé et à la sécurité de la population et de l'économie du Canada et d'y réagir	• Mise en œuvre du Programme national d'information préalable sur les voyageurs dossier du passager • Zone de contrôle des douanes en place dans les grands aéroports en 2002-2003 • Protocoles d'entente avec d'autres ministères du gouvernement en place d'ici 2005, prévoyant le partage de renseignements et de données, l'établissement conjoint des dossiers prioritaires où l'observation doit être améliorée et la préparation de rapports sur le rendement • Recours accru à la technologie de l'information dans l'ensemble des processus liés à la *Loi sur les mesures spéciales d'importation* afin d'améliorer l'accessibilité et de réduire le fardeau administratif pour toutes les parties touchées (particulièrement les petites et moyennes entreprises) • Mise en œuvre des pouvoirs des agents aux bureaux de la phase 2

Tableau F — Services des douanes (suite)

Gérer le continuum de l'observation	Gestion efficace de l'observation qui rehausse la sécurité personnelle et économique et favorise les partenariats et l'observation soutenue	• Plus de 50 % des transactions d'importation sont traitées dans le Programme d'autocotisation des douanes, au plus tard en 2005 • Programme national NEXUS pour les grands postes frontaliers terrestres (conjointement avec les États-Unis) • 200 000 voyageurs aériens à faible risque autorisés d'avance participent au Système de traitement accéléré des passagers, au plus tard en 2005 • Régime des sanctions administratives pécuniaires pleinement opérationnel
	Services responsables qui favorisent l'observation volontaire et réduisent au minimum le fardeau de l'observation sans compromettre la sécurité	• Les normes de service établies sont respectées et font l'objet de rapports
	Certitude et uniformité pour le commerce et les voyages internationaux	• Accord avec les É.-U. sur un mode de traitement accéléré des expéditions commerciales à faible risque • Accord avec les É.-U. pour des programmes communs à l'intention des voyageurs • Négociation et mise en vigueur (sur les plans législatif et administratif) des règles douanières, et négociation des instruments de politique commerciale, liés aux nouveaux accords de libre-échange avec Singapour et quatre pays d'Amérique centrale, la Zone de libre-échange des Amériques et la nouvelle ronde de l'OMC au plus tard en 2005 • Préparation pour la mise en œuvre, en 2002-2003 (sur les plans administratif et législatif), de l'Accord de libre-échange entre le Canada et le Costa Rica
	Effectif avisé et qualifié doté des outils, de l'information et de la technologie nécessaires pour répondre aux besoins actuels et futurs du programme	• Nouveau cadre de mesure du rendement pour les services douaniers, lié à la fiche d'évaluation équilibrée et appuyé par des systèmes améliorés de collecte de données, au plus tard en 2003-2004 • Nouveaux agents des douanes, équipés de la technologie de radioscopie et de scanners d'ions, et pleinement appuyés par le Système de la ligne d'inspection primaire intégrée • Mise en application de la stratégie d'apprentissage, avec accent mis sur les inspecteurs et surintendants des douanes, les agents des services à la clientèle et les agents de la vérification de l'observation

Services fiscaux

Nous avons deux résultats attendus pour ce secteur d'activité. Le premier consiste à ce que les Canadiens paient leur juste part de taxes et d'impôts, et le second, à ce que l'assiette fiscale soit protégée.

Nous donnons aux Canadiens les outils, les renseignements et l'aide dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs obligations et nous assurons le traitement exact, rapide et efficient de leurs déclarations. Ainsi, nous les encourageons à participer au régime fiscal et nous réduisons le délai entre le moment où ils produisent leurs déclarations et celui où, selon le cas, nous recevons les taxes et impôts payables ou nous distribuons les remboursements. En même temps, grâce à un programme de vérification adéquat et à une saine gestion du risque, nous décourageons l'inobservation, ce qui assure l'intégrité de l'assiette fiscale.

Nous offrons de nouvelles options de service faisant appel à divers moyens de communications et nous continuons à améliorer nos taux de réponse au public. Toutefois, notre *Rapport annuel* a signalé certains cas où notre rendement baissait d'une année à l'autre, principalement à cause d'un financement limité qui nous a empêchés de suivre l'augmentation du volume des activités. Par exemple, pendant les périodes de pointe, nous avons de la difficulté à disposer d'assez d'employés pour répondre aux appels.

Au cours de la période de planification, nous chercherons donc à réduire le besoin d'appeler en fournissant de l'information par des moyens électroniques et dans des guides et des brochures enrichis. Afin de faciliter l'observation volontaire, nous devons aussi offrir à nos clients des services équitables et accessibles, en temps opportun. Nous examinerons donc les services que nous offrons aux clients par tous les moyens de communications et nous utiliserons des sondages, des groupes de discussion et des projets pilotes pour améliorer ces services et veiller à ce qu'ils répondent aux besoins de nos clients.

Notre traitement des déclarations a aussi un effet sur la participation des Canadiens au régime fiscal. Grâce à l'introduction des options de production par voie électronique, nous avons augmenté nos capacités de traitement et amélioré l'exactitude, la rapidité et l'efficience de nos

services. Au cours de la période de planification, nous continuerons à promouvoir nos options de production par voie électronique dans quatre grands secteurs : les déclarations de revenus des particuliers (T1), les déclarations de revenus des sociétés (T2), les déclarations de TPS/TVH et les déclarations de renseignements pour les retenues sur la paie. Nous prévoyons que 1,9 million de Canadiens utiliseront le service IMPÔTNET en 2002. Nous introduirons aussi le service TED en direct, qui permettra aux professionnels de l'impôt de transmettre les déclarations de revenus de leurs clients par Internet.

Nous continuerons à promouvoir nos options de production par voie électronique, notamment pour les déclarations de revenus des particuliers et des sociétés, les déclarations de TPS/TVH et les déclarations de renseignements pour les retenues sur la paie.

Nous prenons aussi des mesures visant à améliorer le rendement de nos programmes d'examen et d'exécution, d'enquête et de gestion de la dette. Au cours de la période de planification, grâce aux ressources affectées par suite de l'Examen des ressources et de la gestion, nous augmenterons nos taux de vérification, en accordant toujours autant d'importance à l'équité et au respect des clients. Nous continuerons aussi à améliorer notre capacité de réduire les comptes débiteurs, notamment en cherchant de nouveaux moyens de réaffecter le travail d'un bureau à un autre. La perception rapide des montants en souffrance est un élément essentiel de nos activités d'observation et d'exécution, et elle fournit les recettes requises pour appuyer les programmes sociaux et économiques du Canada.

Nous contribuerons aussi à la réalisation des initiatives du gouvernement du Canada visant à travailler avec le secteur privé pour améliorer le rendement du pays en matière d'innovation. Le programme de recherche scientifique et de développement expérimental (RS&DE) que nous administrons est le plus important programme fédéral d'encouragement à la recherche et au développement industriel. Nous veillerons à ce que ce programme atteigne davantage de petites entreprises qui font de la RS&DE au Canada.

Le tableau F décrit les résultats escomptés et les critères de réussite pour chacun des deux résultats attendus pour les Services fiscaux. Les critères de réussite mettent l'accent non seulement sur l'amélioration du rendement par rapport aux normes de service actuelles, mais aussi sur l'élaboration de nouvelles normes et mesures du rendement. De plus, ils fixent des objectifs pour ce qui est d'augmenter les taux de vérification et d'améliorer nos moyens de percevoir les comptes débiteurs. Nous continuerons à préciser ces critères pour être mieux en mesure de rendre compte de notre rendement de manière claire et ouverte.

Tableau F — Services fiscaux

Résultat attendu — Les Canadiens paient leur juste part des taxes et impôts

Gérer le continuum de l'observation

Résultats escomptés	Critères de réussite
La plupart des Canadiens et des entreprises participent au régime fiscal	• 95 % des recettes fédérales sont perçues sans mesure d'exécution directe, et les niveaux élevés d'observation en matière de production, de versement et de déclaration sont généralement conformes au rendement des années passées • Élaborer des mesures de l'observation améliorées pour la TPS/TVH et l'accise
Les contribuables reçoivent en temps voulu des services accessibles, fiables, équitables qui répondent à leurs besoins	• Répondre du premier coup à 80-90 % des appels de particuliers et d'entreprises • Satisfaire aux normes de services actuelles sur le temps d'attente au comptoir (20 minutes, sauf aux heures de pointe) et le programme de résolution de problèmes (accusé de réception dans les 24-48 heures, résolution dans les 15 jours) • Répondre à la norme de service au public en matière d'opportunité pour ce qui est de donner une réponse équitable, responsable et fiable aux demandes de décisions et d'interprétations en matière de TPS/TVH • Veiller à ce que la logique de traitement et les programmes de rapprochement relèvent et corrigent les erreurs en faveur des contribuables et que les redressements avantageux soient traités rapidement • Répondre aux normes de service au public pour le traitement des demandes de renonciation en vertu des dispositions d'équité et faire rapport des niveaux d'uniformité
Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient	• Traiter d'ici le 15 juin 98 % des déclarations T1 produites à temps • Traiter les déclarations T1 (sur papier) dans les 4 à 6 semaines suivant leur réception • Traiter les déclarations T1 (TED, IMPÔTNET et IMPÔTEL) dans les 2 semaines suivant leur réception • Traiter les déclarations de TPS/TVH dans les 21 jours suivant leur réception • Traiter 85 % des déclarations de revenus T2 des sociétés de l'année en cours dans les 25 jours

Tableau F – Services fiscaux (suite)

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — Les Canadiens paient leur juste part des taxes et impôts (suite)

Résultats escomptés	Critères de réussite
Le traitement des déclarations est exact, opportun et efficient (suite)	• Traiter 90 % des déclarations de renseignements T4 et T5 avant la fin d'avril et de mai respectivement • Traiter 95 % des déclarations T3 dans les 4 mois suivant leur réception • Traiter 1 million de remboursements aux visiteurs et de remboursements généraux de TPS/TVH dans les 60 jours suivant leur réception
Les arriérés de dette fiscale sont conformes au niveau cible	• Terminer l'examen des objectifs actuels, y compris le caractère adéquat du ratio des comptes clients de 4 % des recettes brutes • Traiter l'équivalent des arrivages de comptes clients de l'année en cours • Accroître les recettes de 1 141 M$ d'ici 2005

Résultat attendu — L'assiette fiscale est protégée

Le comportement en matière d'observation est compris et les domaines d'inobservation sont déterminés	• Élaboration et mise en œuvre continues de l'ensemble des indicateurs de rendement de l'observation pour tous les secteurs de recettes • Établissement de points de repère connexes en 2002-2003
La répartition des ressources d'exécution est guidée par le risque	• Amélioration de la sélection des dossiers grâce à l'intégration accrue des outils d'évaluation des risques • Examiner les tendances des conséquences fiscales et les taux « sans changement » pour évaluer la réussite de l'intégration • Utiliser des programmes d'examen aléatoire pour évaluer et améliorer les systèmes d'évaluation des risques
L'ADRC demande activement les dispositions législatives nécessaires pour simplifier la fiscalité et réduire le plus possible les erreurs de déclaration et l'inobservation involontaire	• Les modifications législatives sont définies et communiquées rapidement aux décideurs, par rapport aux années passées

Tableau F – Services fiscaux (suite)

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — L'assiette fiscale est protégée

Résultats escomptés	Critères de réussite
Le personnel a recours aux programmes appropriés et les exécute efficacement	• Établir des points de repère pour évaluer la satisfaction des clients à l'égard des activités de vérification et d'exécution • Les normes de service en matière de RS & DE sont respectées • Le *Plan d'action* du ministre pour la RS & DE est mis en œuvre • Augmentation continue des accords visant des protocoles de vérification pour les grandes sociétés • Améliorations dans la détection et les enquêtes menant à une augmentation des poursuites pour fraude • Atteindre les objectifs en matière de taux d'identification • La valeur des cas d'inobservation relevés correspond aux niveaux prévus d'incidence fiscale
Des ressources suffisantes sont disponibles pour investir dans les programmes d'observation	• Taux d'achèvement de 95 % de la charge de travail prévue pour le programme • Atteinte des taux de couverture ou d'examen, par rapport aux objectifs de 2005-2006 de : Grandes entreprises – 78 % sur deux ans Moyennes entreprises – 22,5 % par année Prépaiement de la TPS – 1,5 % des déclarations produites Vérification des entreprises – 1,25 % de l'impôt sur le revenu de la population des petites entreprises, des particuliers et des sociétés de personnes Postpaiement de la TPS – 1,5 % de la population des inscrits
Il y a un effectif avisé et qualifié au bon endroit au moment voulu	• La dotation en personnel porte l'effectif à des niveaux appropriés, conformément aux ressources supplémentaires découlant de l'examen des ressources et de la gestion • La stratégie exhaustive de perfectionnement de la main-d'œuvre est en place • Pourcentage accru des plans annuels d'apprentissage terminés • Pourcentage accru des besoins de compétences de l'Agence comblés • Niveau accru de satisfaction des employés

Programmes de prestations et autres services

Le résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit.

Des millions de Canadiens comptent sur notre administration pour leur envoyer des paiements de prestations exacts et en temps voulu. En veillant au bon fonctionnement de ce système, nous contribuons directement à la qualité de vie des Canadiens, surtout de ceux pour qui ces paiements représentent une part importante du revenu de leur ménage.

Des millions de Canadiens comptent sur notre administration pour leur envoyer des paiements de prestations exacts et en temps voulu.

Nous administrons les deux programmes de prestations les plus importants et les plus visibles au Canada : la prestation fiscale canadienne pour enfants (PFCE) et le crédit pour la taxe sur les produits et services/taxe de vente harmonisée (TPS/TVH). Dans 98 % des cas, nous versons ces prestations à temps et leur montant est exact. Cependant, beaucoup de nos clients communiquent avec nous par téléphone, particulièrement au début de l'année de prestations et vers les dates d'envoi des chèques. Comme nous l'avons indiqué dans le *Rapport annuel*, nous devons nous rendre plus facilement accessibles par téléphone. Notre objectif est de répondre à 40 à 60 % de tous les appels téléphoniques dès la première tentative des clients pour nous joindre. Nous avons récemment élargi notre service téléphonique sans frais pour les demandes de renseignements sur la PFCE et le crédit pour la TPS/TVH et mis en place un nouveau système d'acheminement des appels excédentaires pendant les périodes de pointe; cela nous aidera à atteindre cet objectif.

Nos systèmes de traitement et de paiement servent également à verser des prestations et des paiements uniques pour le compte de nos partenaires, à savoir les provinces, les territoires et d'autres ministères du gouvernement fédéral. Nous avons toujours mis en œuvre ces programmes nouveaux ou modifiés conformément aux calendriers et aux budgets prévus, sans compromettre le niveau de service élevé que nos clients et partenaires attendent de nous.

Nous nous sommes engagés, dans le cadre d'un protocole d'entente avec Développement des ressources humaines Canada (DRHC), à administrer les parties de la *Loi sur l'assurance-emploi et du Régime de pensions du Canada* portant sur la détermination de la relation employé-employeur et sur l'admissibilité des revenus aux fins de ces programmes. À la suite d'un rapport du Vérificateur général sur des cas de fraude concernant l'assurance-emploi en Colombie-Britannique, ainsi que de recommandations du Comité permanent des comptes publics, nous prenons toutes les mesures nécessaires pour améliorer notre façon de traiter les demandes d'assurance-emploi soupçonnées d'être frauduleuses ou abusives. Nous avons amélioré les systèmes en place pour pouvoir suivre et signaler les cas de fraude concernant l'assurance-emploi et pour partager davantage de renseignements avec DRHC. En 2002-2003, nous travaillerons en étroite collaboration avec DRHC pour examiner le rendement des activités et veiller au respect des marches à suivre.

Des communications efficaces, un service équitable et adapté aux besoins, et le paiement des prestations et des crédits en temps voulu : voilà autant de facteurs qui sont essentiels pour faire en sorte que les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit.

L'importance de ces facteurs dans la réalisation de notre résultat attendu est exprimée dans les résultats escomptés et les critères de réussite exposés au tableau G.

Tableau G – Programmes de prestations et autres services

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — Les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit

Résultats escomptés	Critères de réussite
La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires	• Répondre à entre 40 et 60 % de toutes les demandes de renseignements au téléphone dès le premier appel
Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu	• Traiter 98 % des demandes relatives à la PFCE dans les deux mois suivant leur réception • Traiter 98 % des redressements des clients bénéficiaires de prestations dans les 20 jours ouvrables • Traiter 85 % des décisions relatives au RPC et à l'AE dans les 15 jours pour les cas en instance et dans les 31 jours pour les autres cas • Traiter les demandes engendrées par la revue des gains assurables et donnant droit à une pension (RGAP) dans les 90 jours suivant leur réception et traiter les demandes du public dans les 31 jours suivant leur réception • Recours à la technologie pour élargir le programme de validation pour la gestion du risque

Des communications efficaces, un service équitable et adapté aux besoins, et le paiement des prestations et des crédits en temps voulu : voilà autant de facteurs qui sont essentiels pour faire en sorte que les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auxquelles ils ont droit.

L'importance de ces facteurs dans la réalisation de notre résultat attendu est exprimée dans les résultats escomptés et les critères de réussite exposés au tableau G.

Tableau G – Programmes de prestations et autres services

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — Les Canadiens reçoivent leur juste part des prestations auquelles ils ont droit

Résultats escomptés	Critères de réussite
La diffusion et l'exécution des programmes sont équitables et répondent aux besoins des bénéficiaires	• Répondre à entre 40 et 60 % de toutes les demandes de renseignements au téléphone dès le premier appel
Les bénéficiaires qui ont droit aux prestations reçoivent des paiements et des crédits exacts et en temps voulu	• Traiter 98 % des demandes relatives à la PFCE dans les deux mois suivant leur réception • Traiter 98 % des redressements des clients bénéficiaires de prestations dans les 20 jours ouvrables • Traiter 85 % des décisions relatives au RPC et à l'AE dans les 15 jours pour les cas en instance et dans les 31 jours pour les autres cas • Traiter les demandes engendrées par la revue des gains assurables et donnant droit à une pension (RGAP) dans les 90 jours suivant leur réception et traiter les demandes du public dans les 31 jours suivant leur réception • Recours à la technologie pour élargir le programme de validation pour la gestion du risque

Appels

Le résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par l'entremise de notre système de recours.

Rendre plus rapide notre processus de règlement des différends est une priorité essentielle pour améliorer les services que nous fournissons aux Canadiens.

Le service de règlement des différends de l'ADRC est l'un des plus importants services du genre au gouvernement fédéral. Il est essentiel non seulement que notre système de recours soit équitable, mais aussi qu'il soit considéré comme tel, pour que nous puissions gagner et conserver la confiance des clients et promouvoir ainsi l'observation volontaire. Pour cela, nous devons informer nos clients de leurs droits et de la façon de les exercer, et veiller à ce que le système fonctionne avec équité et rapidité.

Comme nous l'avons exposé dans notre *Rapport annuel*, notre processus de règlement des différends est transparent, accessible, équitable et uniforme, mais il peut parfois être lent. Rendre plus rapide notre processus de règlement des différends est une priorité essentielle pour améliorer les services que nous fournissons aux Canadiens. Les bureaux régionaux prennent des mesures à court terme, à l'échelle locale, pour améliorer la rapidité d'exécution, tandis qu'une équipe de projet a été chargée d'examiner les causes sous-jacentes de la taille et du vieillissement des inventaires. Au cours du dernier trimestre de 2001-2002, l'équipe formulera des recommandations qui serviront de base à un cadre réagissant la rapidité d'exécution, qui sera mis en œuvre l'année prochaine. Nous prévoyons que le cadre comprendra l'établissement d'objectifs visant le traitement des différends, un programme de contrôle de la qualité et un profil de compétences pour l'ensemble du personnel.

Notre Stratégie en sept points sur l'équité, qui a été lancée en 1999, en est maintenant arrivée au point où elle fait partie intégrante de notre façon de mener nos activités quotidiennes. Même si le secteur des Appels est chargé de coordonner la mise en œuvre des dispositions en matière d'équité, tous les secteurs d'activité partagent cette responsabilité, pour que l'équité fasse partie intégrante de notre culture organisationnelle.

Au cours de la période de planification, nous établirons un cycle d'examen des normes de service, pour déterminer systématiquement les secteurs où nous pouvons apporter des améliorations. À cette fin, nous mènerons, en 2002-2003, un sondage sur la satisfaction des clients, en utilisant comme

point de référence les résultats d'un sondage que nous avons mené en 1998. Nous pourrons ainsi évaluer nos progrès en matière de satisfaction des clients — qui, selon nos prévisions, devraient être de l'ordre de 10 % — et déterminer de nouvelles occasions d'améliorer le programme en fonction des besoins des clients, en ce qui concerne la rapidité, la transparence et le coût.

Le tableau H met l'accent sur les éléments clés de notre système de recours, qui permettent aux Canadiens d'obtenir un examen impartial et rapide des décisions de l'ADRC. Comme dans nos autres secteurs d'activité, les travaux visant à mieux définir nos critères de réussite demeurent toujours prioritaires.

Tableau H – Appels

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par l'entremise de notre système de recours

Résultats escomptés	Critères de réussite
Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial	• Établir des objectifs pluriannuels liés à la transparence et à l'uniformité du traitement des différends d'ici septembre 2002 • Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2002-2003. Hausser les cotes de satisfaction des clients de 10 % par rapport au sondage de 1998
Notre service de règlement des différends est fourni en temps opportun	• Mettre en œuvre les recommandations du rapport du projet sur la rapidité d'exécution au cours de l'exercice 2002-2003 • Établir des objectifs pluriannuels liés à la rapidité d'exécution du traitement des différends d'ici septembre 2002 • Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2002-2003. Hausser les cotes de satisfaction des clients de 10 % par rapport au sondage de 1998
L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et dans toutes les régions	• Mettre sur pied un programme de contrôle de la qualité et rendre compte des résultats d'ici septembre 2002 • Mettre en œuvre un cadre de formation d'ici septembre 2002
On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses	• Mettre en œuvre un cadre de gestion du risque d'ici décembre 2002
Une main-d'œuvre bien informée et compétente est au bon endroit au bon moment	• Régler les problèmes touchant le recrutement et le maintien en poste des employés au moyen de stratégies intégrées touchant les RH

point de référence les résultats d'un sondage que nous avons mené en 1998. Nous pourrons ainsi évaluer nos progrès en matière de satisfaction des clients — qui, selon nos prévisions, devraient être de l'ordre de 10 % — et déterminer de nouvelles occasions d'améliorer le programme en fonction des besoins des clients, en ce qui concerne la rapidité, la transparence et le coût.

Le tableau H met l'accent sur les éléments clés de notre système de recours, qui permettent aux Canadiens d'obtenir un examen impartial et rapide des décisions de l'ADRC. Comme dans nos autres secteurs d'activité, les travaux visant à mieux définir nos critères de réussite demeurent toujours prioritaires.

Tableau H – Appels

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — Les Canadiens obtiennent un examen impartial et rapide des décisions contestées par l'entremise de notre système de recours

Résultats escomptés	Critères de réussite
Des mécanismes de recours transparents, accessibles et uniformes favorisent le traitement équitable et impartial	• Établir des objectifs pluriannuels liés à la transparence et à l'uniformité du traitement des différends d'ici septembre 2002 • Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2002-2003. Hausser les cotes de satisfaction des clients de 10 % par rapport au sondage de 1998
Notre service de règlement des différends est fourni en temps opportun	• Mettre en œuvre les recommandations du rapport du projet sur la rapidité d'exécution au cours de l'exercice 2002-2003 • Établir des objectifs pluriannuels liés à la rapidité d'exécution du traitement des différends d'ici septembre 2002 • Mener un sondage sur la satisfaction de la clientèle en 2002-2003. Hausser les cotes de satisfaction des clients de 10 % par rapport au sondage de 1998
L'application des dispositions en matière d'équité est uniforme dans tous les programmes et dans toutes les régions	• Mettre sur pied un programme de contrôle de la qualité et rendre compte des résultats d'ici septembre 2002 • Mettre en œuvre un cadre de formation d'ici septembre 2002
On gère efficacement les risques liés aux différends et aux questions litigieuses	• Mettre en œuvre un cadre de gestion du risque d'ici décembre 2002
Une main-d'œuvre bien informée et compétente est au bon endroit au bon moment	• Régler les problèmes touchant le recrutement et le maintien en poste des employés au moyen de stratégies intégrées touchant les RH

Gestion et orientation organisationnelles

Notre résultat attendu dans ce secteur d'activité consiste à ce que le rendement de nos opérations et de nos services soit optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices.

Ce secteur d'activité est chargé de mettre en place l'infrastructure dont nous avons besoin pour assurer une exécution efficace et efficiente de nos programmes, qu'il s'agisse des ressources humaines, des ressources financières, de la technologie de l'information ou des systèmes administratifs. Il complète aussi le travail des autres secteurs d'activité pour gérer le continuum de l'observation dans des secteurs comme la technologie de l'information (TI), la sécurité des systèmes, l'information financière et les réponses aux demandes présentées en vertu de la Loi sur l'accès à l'information. De plus en plus, ce secteur d'activité sert de point de convergence pour tirer parti de la nouvelle marge de manœuvre et des nouvelles responsabilités de l'Agence.

Ce secteur d'activité est chargé de mettre en place l'infrastructure dont nous avons besoin pour assurer une exécution efficace et efficiente de nos programmes, qu'il s'agisse des ressources humaines, des ressources financières, de la technologie de l'information ou des systèmes administratifs.

Au cours de la période de planification, nous approfondirons donc notre connaissance à l'interne du programme d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels (AIPRP), pour continuer à réduire notre délai de traitement des demandes d'accès et pour diminuer le nombre de plaintes déposées auprès du commissaire à l'information. Un indicateur de notre réussite sera une amélioration de la cote de rendement que nous attribue le commissaire à l'information.

Nous multiplierons aussi nos efforts pour déposer dans les 24 heures toutes les sommes qui nous sont versées, et nous poursuivrons la mise en œuvre de la Stratégie de développement durable de l'ADRC pour les années 2001 à 2004, en fonction de critères de mesure clés concernant la réduction de nos émissions polluantes et de notre consommation de papier et d'énergie.

Poursuivre la mise en œuvre de notre cadre stratégique en matière de technologie de l'information revêt une importance critique, tant pour réaliser notre programme de changement que pour améliorer l'efficience et l'efficacité de nos activités quotidiennes. Au cours des trois prochaines années, nous nous concentrerons sur les quatre initiatives clés suivantes en matière de technologie de l'information :

- Disponibilité et amélioration du service – Il s'agit de faire en sorte que nos centres de données physiques, notre matériel et nos logiciels nous permettent d'assurer un service continu (24 heures par jour pendant toute l'année).

- Récupération des centres de données – Nous voulons offrir une meilleure capacité de récupération des centres de données et des services essentiels en cas de désastre majeur.

- Infrastructure du commerce électronique – Il s'agit de suivre le rythme et de favoriser la croissance dans le secteur du commerce électronique, dont nous traitons dans la section de ce document consacrée à l'innovation.

- Renseignements d'entreprise/Aide à la décision – Nous voulons établir un cadre organisationnel commun pour la gestion et le stockage de données, afin de permettre l'accès à des données de qualité pour la planification et la gestion de l'exécution des programmes.

Comme l'indique le tableau 1, les critères de réussite établis pour l'obtention des résultats escomptés dans ce secteur d'activité traduisent un engagement ferme en matière d'amélioration continue. Nous améliorerons encore ces critères pour les clarifier et les préciser. En y répondant, nous contribuerons à fournir une base solide pour poursuivre la mise en œuvre d'approches de gestion modernes et novatrices.

Tableau 1 : Gestion et orientation organisationnelles

Gérer le continuum de l'observation

Résultat attendu — Le rendement de nos opérations et de nos services est optimisé grâce à des méthodes de gestion modernes et novatrices

Résultats escomptés	Critères de réussite
La confidentialité des renseignements des clients est protégée	• Établir des points de repère pour la sécurité des systèmes
On tient compte du fait que les Canadiens souhaitent la transparence dans l'administration publique	• Maintenir un code entre « B » et « C » (selon le barème du commissaire à l'information) • Élaborer et mettre en place une infrastructure modernisée de la TI pour soutenir le programme d'AIPRP
Gestion de la trésorerie et gestion financière saines	• Améliorer les systèmes et contrôles de la gestion financière afin de répondre aux besoins des intervenants internes et externes • Déposer les sommes reçues dans les 24 heures; établir une norme relative aux droits de douane • Mettre en œuvre complètement la stratégie de développement durable
Excellence opérationnelle et leadership en matière de solutions dans le domaine de la TI	• Disponibilité continue de l'infrastructure des systèmes des douanes à l'Administration centrale et à des postes frontaliers clés d'ici 2003-2004 • Composantes de l'infrastructure de recouvrabilité du centre de données et procédures de réponse en place, pour les applications distribuées par les douanes, d'ici 2002, et pour les autres services essentiels, d'ici 2005 • Mise en œuvre d'une infrastructure unique commune de commerce électronique pour fournir tous les services électroniques essentiels d'ici 2004

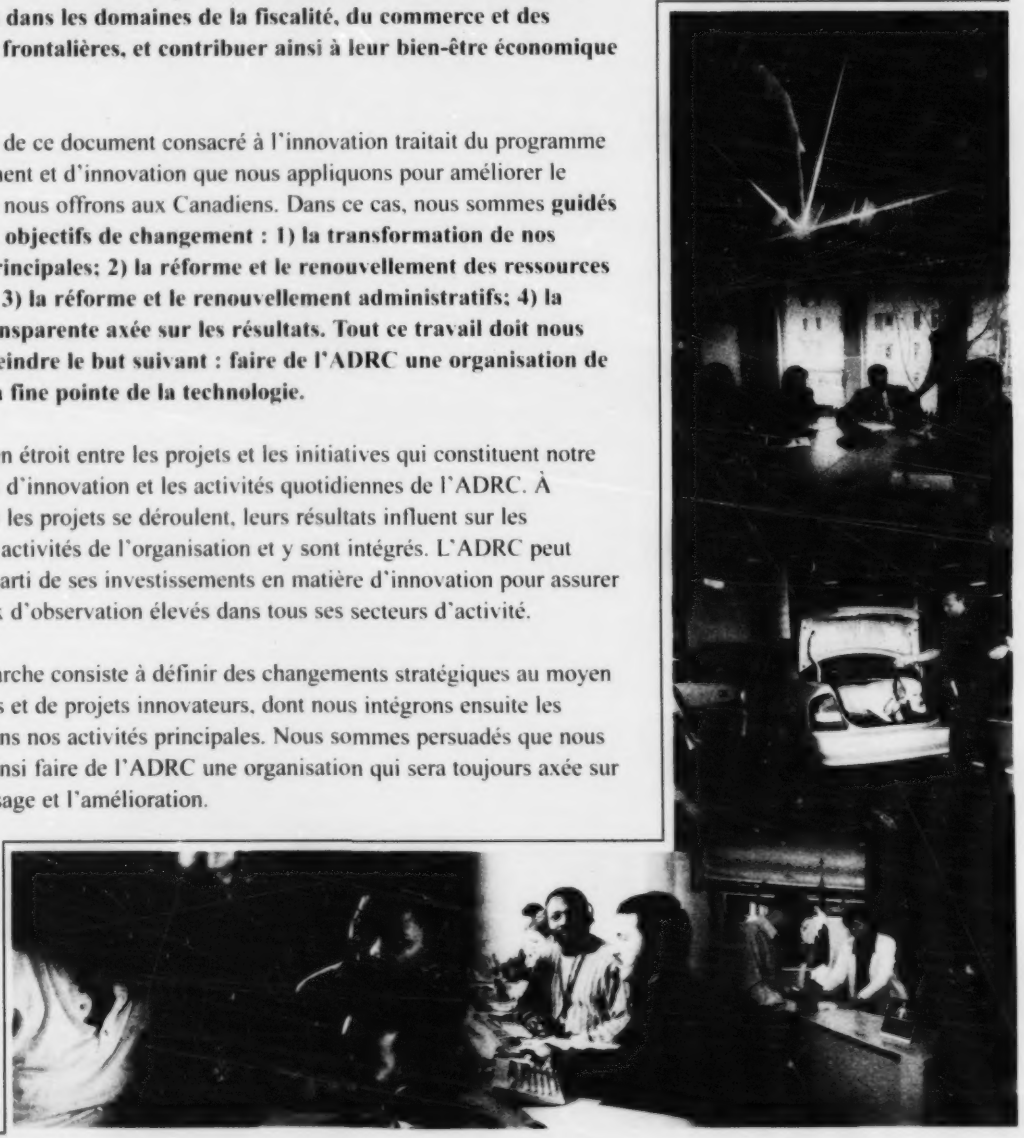
Conclusion

Dans le chapitre du présent document consacré à l'observation, nous avons décrit le travail que nous accomplirons relativement à nos activités principales, y compris les critères que nous avons mis en place pour aider à mesurer notre rendement. Tout ce travail doit nous aider à atteindre **le but suivant : faire en sorte que les Canadiens observent les lois et les règlements dans les domaines de la fiscalité, du commerce et des opérations frontalières, et contribuer ainsi à leur bien-être économique et social.**

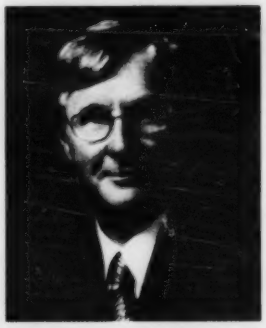
Le chapitre de ce document consacré à l'innovation traitait du programme de changement et d'innovation que nous appliquons pour améliorer le service que nous offrons aux Canadiens. Dans ce cas, nous sommes **guidés par quatre objectifs de changement : 1) la transformation de nos activités principales; 2) la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) la réforme et le renouvellement administratifs; 4) la gestion transparente axée sur les résultats. Tout ce travail doit nous aider à atteindre le but suivant : faire de l'ADRC une organisation de service à la fine pointe de la technologie.**

Il y a un lien étroit entre les projets et les initiatives qui constituent notre programme d'innovation et les activités quotidiennes de l'ADRC. À mesure que les projets se déroulent, leurs résultats influent sur les principales activités de l'organisation et y sont intégrés. L'ADRC peut ainsi tirer parti de ses investissements en matière d'innovation pour assurer des niveaux d'observation élevés dans tous ses secteurs d'activité.

Notre démarche consiste à définir des changements stratégiques au moyen d'initiatives et de projets innovateurs, dont nous intégrons ensuite les résultats dans nos activités principales. Nous sommes persuadés que nous pourrons ainsi faire de l'ADRC une organisation qui sera toujours axée sur l'apprentissage et l'amélioration.



Conclusion du commissaire



La création de l'Agence des douanes et du revenu du Canada a donné un nouveau souffle d'optimisme et d'énergie à notre organisation. Nous avons travaillé fort au cours de ces deux dernières années pour continuer sur cette lancée, et nous poursuivrons nos efforts au cours de notre troisième année de fonctionnement. Le présent *Plan d'entreprise* nous aidera à rester dans la bonne voie en nous permettant de tirer parti de nos réalisations antérieures et de peaufiner le programme de changements établi dans notre plan précédent.

Nos quatre objectifs de changement, maintenant bien établis, guident les efforts de toute l'organisation dans une atmosphère propice au changement. L'amélioration des services que nous offrons à la population canadienne se poursuit rapidement grâce à la réforme de nos régimes des ressources humaines et d'administration. L'éclaircissement de nos objectifs de rendement est en cours, et nous continuons d'accroître notre capacité de rendre compte de nos résultats. Nous accomplissons des progrès en vue d'augmenter notre obligation de rendre compte en prenant l'engagement ferme d'être ouverts et transparents en ce qui concerne notre rendement. Grâce à cet engagement, nous serons en mesure de bien préciser les problèmes inévitables qui surviennent et d'assumer la responsabilité des mesures que nous prenons pour résoudre les difficultés.

Les employés de l'ADRC peuvent être fiers des progrès accomplis en cette période d'évolution rapide. En mettant au point un régime de ressources humaines d'avant-garde, nous avons choisi une voie qui non seulement englobe le changement, mais qui reconnaît également la capacité à s'y adapter inhérente aux personnes. Le nouveau groupe Gestion de l'ADRC continuera à jouer un rôle important dans notre engagement à créer une agence véritablement axée sur les personnes et favorisant l'apprentissage et l'innovation. En créant un tel environnement, nous pourrons relever les défis de l'avenir en toute confiance, tout en respectant les personnes que nous sommes appelés à servir.

Cela dit, je crois fermement que ce sont les employés de l'ADRC qui donnent vie à la vision décrite dans notre plan. Grâce à leur engagement manifeste et à leur capacité d'apprendre et de s'adapter, nous demeurons solidement engagés dans la voie que nous avons choisie lorsque nous sommes devenus une agence.

Rob Wright

Conseil de direction

Le conseil de direction, qui se compose de 15 membres, y compris le président et le commissaire, constitue une nouvelle entité innovatrice de gestion des affaires publiques qui découle de la création de l'ADRC. Le conseil nous guide dans nos initiatives visant à fournir un meilleur service aux Canadiens; à cette fin, il contrôle la planification de l'ADRC ainsi que les politiques qui régissent ses ressources, ses services, ses biens, son personnel et ses contrats.

Michael L. Turcotte
Président du conseil de direction
Directeur d'entreprise
Montréal (Québec)

Camille Belliveau
Expert-conseil principal (à son compte)
Shediac (Nouveau Brunswick)

Esmail Bharwani
Expert-conseil principal en administration des affaires et en fiscalité
Calgary (Alberta)

L. Bernice Buckle
Propriétaire et exploitante d'une petite entreprise (à la retraite)
Corner Brook (Terre-Neuve)

Delmore C.W. Crewson
Vice-Président, Deloitte & Touche Canada
Deloitte & Touche SARL
Winnipeg (Manitoba)

Peter P. Dhillon
Vice-Président et chef de la direction
Richberry Farms Ltd.
Richmond (Colombie-Britannique)

W. Grant Hinchey
Président et administrateur supérieur des affaires financières
Nor-Dat Computer Services Ltd.
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)

Linda Yvonne Ivany
Directrice des Finances, région de l'Atlantique
KPMG SARL
Halifax (Nouvelle-Écosse)

James L. MacPhee
Associé directeur général
MacPhee & MacAulay Chartered Accountants
Montague (Île-du-Prince-Édouard)

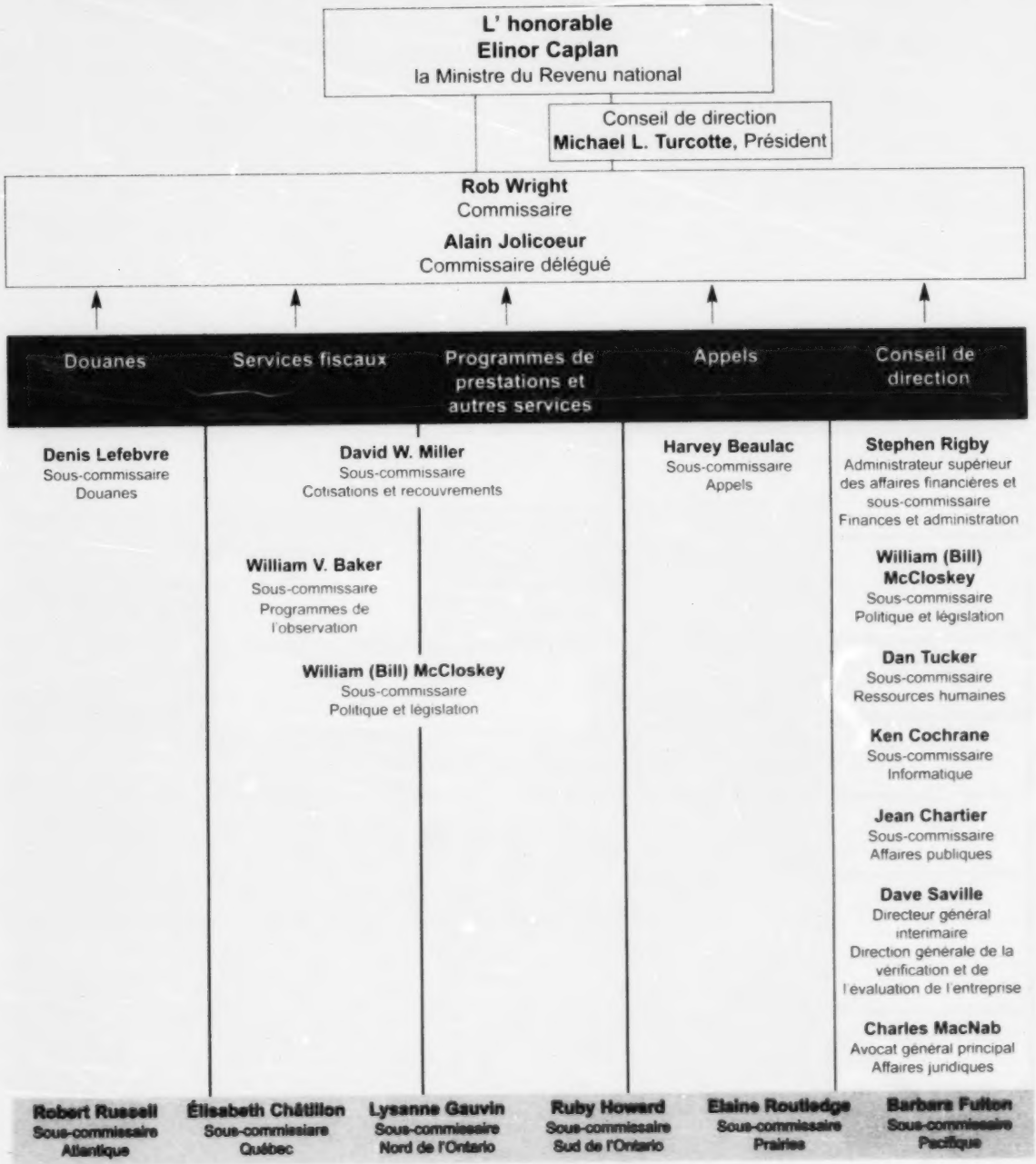
Susan I. Paish
Associée directrice générale
Faskin Martineau DuMoulin
Vancouver (Colombie-Britannique)

John Penner
Directeur d'école (à la retraite)
Swift Current (Saskatchewan)

Stephen E. Rudin
Directeur exécutif
Société d'Alzheimer du Canada
Toronto (Ontario)

Rob Wright
Commissaire
Agence des douanes et du revenu du Canada

Structure organisationnelle



Nota : Les sous-commissaires, le directeur général et l'avocat général principal relèvent du commissaire

Supplément

Information financière détaillée

Table des matières

Aperçu financier de l'ADRC 53

Aperçu des dépenses prévues pour 2002-2003 à 2004-2005

Sources et affectations prévues des fonds 55

Tableaux financiers résumant les sources des fonds, les dépenses, et les dépenses par secteur d'activité

Plan d'investissement 65

Objectifs et résumé du plan d'investissement de l'ADRC

Plan de gestion des biens immobiliers 73

Aperçu des exigences relatives au renouvellement et au remplacement des biens

Aperçu financier de l'ADRC

L'Agence des douanes et du revenu du Canada (ADRC) joue un rôle essentiel en contribuant au bien-être social et économique des Canadiens. Aucun autre organisme public ne touche autant de Canadiens dans leur vie de tous les jours. Notre organisation est diversifiée et complexe. Nous avons un budget annuel dépassant 3 milliards de dollars et un effectif représentant plus d'un quart de la fonction publique.

En 2000-2001, nous avons perçu près de 300 milliards de dollars en impôts et en taxes. Nous avons traité plus de 23 millions de déclarations de particuliers et de fiducies, et plus de 1 million de déclarations des sociétés. Nous avons versé plus de 10 milliards de dollars en prestations et paiements de crédits aux ménages canadiens. Au chapitre des douanes, nous avons servi au delà de 111 millions de voyageurs et traité plus de 10 millions de mainlevées commerciales.

À l'évidence, gérer une gamme complète de programmes dans une organisation aussi grande que l'ADRC représente une responsabilité et une entreprise de taille. Notre succès et notre rendement dépendent en grande partie de notre capacité d'obtenir des ressources adéquates et de gérer ces ressources de façon efficace.

Voici un résumé de notre budget de fonctionnement, précisant les dépenses prévues pour la période de planification allant de 2002-2003 à 2004-2005.

Résumé des dépenses prévues de l'ADRC

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
Budget de fonctionnement	2 477 790	**2 526 530**	2 518 074	2 565 483
Reporté de 2000-2001 à 2001-2002	175 796			
Plan d'investissement	110 000	**112 700**	110 000	110 000
Plan de gestion des immobilisations :				
Autres coûts de fonctionnement	139 523	**137 186**	137 186	137 186
Budget des immobilisations importantes	27 236	**23 349**	23 349	23 349
Subventions et contributions	240 028	**248 326**	255 326	263 326
Régimes de prestations aux employés	455 695	**431 668**	436 752	448 651
Recettes disponibles	26 872	**24 888**	24 711	24 790
Recettes à valoir sur le crédit	(142 045)	**(140 889)**	(140 889)	(140 889)
Total des dépenses prévues	**3 510 895**	**3 363 758**	**3 364 509**	**3 431 896**
Total des ETP planifiés	**47 701**	**47 551**	**47 498**	**48 028**

Faits nouveaux concernant les ressources

Au printemps 2001, à la suite des recommandations de l'Examen des ressources et de la gestion, l'ADRC a obtenu des ressources additionnelles afin de réduire les pressions exercées par la charge de travail dans certains secteurs, de mieux gérer la charge de travail en matière de recouvrement des recettes et d'augmenter le taux de couverture des vérifications nécessaires pour protéger l'assiette fiscale. De même, dans le plan budgétaire de 2001, l'ADRC a reçu un financement supplémentaire de l'ordre de 328 millions de dollars s'échelonnant sur les cinq prochaines années, afin de financer une série de mesures visant à améliorer la sécurité à la frontière par suite des attaques terroristes du 11 septembre.

Le financement additionnel a beaucoup renforcé les ressources à notre disposition et nous a permis de gérer les programmes en cours et les charges de travail actuelles. Durant cette période de planification, notre défi sera de mener nos activités selon les ressources allouées, malgré les augmentations prévues des charges de travail dans le secteur de l'impôt et des prestations. Nous entendons gérer ces pressions au moyen d'une gestion stratégique des coûts et d'améliorations de la productivité.

Les pages suivantes fournissent de l'information financière détaillée à l'appui du *Résumé du plan d'entreprise 2002-2003 à 2004-2005* de l'ADRC, y compris les dépenses planifiées, les sources de financement et des aperçus du plan d'investissement et du plan de gestions des biens immobiliers.

Sources et affectations prévues des fonds

1. Profil financier des dépenses de l'ADRC

(en millions de dollars)	Prévision de dépenses 2001-2002[1]	**Dépenses prévues 2002-2003**	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
Services des douanes	464.5	**592,1**	533.2	527.6
Services fiscaux	1 637.4	**1 889,1**	1 922.7	1 955.9
Programmes de prestations et autres services	174.9	**195,9**	203.1	211.4
Appels	74.3	**88,6**	90.6	92.1
Gestion et orientation organisationnelles	632.1	**739,0**	755.8	785.8
Budget principal des dépenses (brut)	2 983.2	**3 504,7**	3 505.4	3 572.8
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	142.0	**140,9**	140.9	140.9
Budget principal des dépenses total	2 841.2	**3 363,8**	3 364.5	3 341.9
Ajustements[1]	669.7	**62,4**	54.8	52.8
Moins : Recettes non disponibles	163.3	**163,3**	166.1	168.9
Recettes disponibles - en vertu de la loi de l'ADRC	26.9	**24,9**	24.7	24.8
Plus : Coût des services reçus sans frais	455.1	**446,0**	447.8	452.2
Coût total d : Programme	3 775.8	**3 684,0**	3 676.3	3 743.2
Équivalents temps plein (ETP)[2]	43 285	**47 551**	47 498	48 028

[1] Les ajustements de 2001-2002 incluent un Report provenant de 2000-2001 : 184.2 millions de dollar ont été acquis en 2000-2001 et vont être dépensés en 2001-2002.

[2] Les ETP se rapportent aux Budget principal des dépenses, avant rajustement.

2. Sommaire de l'Agence - Partie II du Budget principal des dépenses

Crédits 2001-2002	(en milliers de dollars)	**Budget principal des dépenses**	Budget principal des dépenses **2002-2003**
	Agence des douanes et du revenu du Canada		
1	Dépenses de fonctionnement	**2 635 462**	2 188 113
5	Dépenses en capital	**23 349**	13 727
10	Contributions	**110 326**	110 326
(S)	Ministre du Revenu national - Traitement et allocation pour automobile	**65**	52
(S)	Dépenses des recettes résultant de la poursuite des opérations en vertu de l'article 60 de la *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada*	**24 888**	29 664
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	**431 668**	374 347
(S)	Versements d'allocations spéciales pour enfants	**138 000**	125 000
	Total de l'Agence	**3 363 758**	2 841 229

3. Résumé de l'Agence - Articles courants de dépenses

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2001-2002[1]	**Dépenses prévues 2002-2003[2]**	Dépenses prévues 2003-2004[2]	Dépenses prévues 2004-2005[2]
Personnel				
Traitements et salaires	2 278 527	**2 158 405**	2 183 820	2 243 321
Contributions au Régime de prestations aux employés	455 695	**431 668**	436 752	448 651
Totaux partiels:	2 734 222	**2 590 073**	2 620 572	2 691 972
Produits et Services				
Transports et communications	190 724	**175 077**	176 727	173 989
Information	5 346	**4 893**	4 940	4 862
Services professionnels et spéciaux	163 155	**160 409**	161 801	159 491
Locations	12 394	**13 287**	13 395	13 216
Achat de services de réparation et d'entretien	88 515	**82 980**	83 757	82 468
Services publics, fournitures et approvisionnements	72 344	**65 463**	66 071	64 927
Autres subventions et paiements	2 555	**2 339**	2 361	2 325
Achat de machinerie et d'équipement	116 421	**138 451**	97 099	92 860
Totaux partiels:	651 454	**642 899**	606 151	594 138
Capital				
Achat de terrains, bâtiments et ouvrages	27 236	**23 349**	23 349	23 349
Paiements de transfert				
Subventions (paiements législatifs)	127 000	**138 000**	145 000	153 000
Contributions	113 028	**110 326**	110 326	110 326
Totaux partiels:	240 028	**248 326**	255 326	263 326
Dépenses budgétaires brutes	3 652 940	**3 504 647**	3 505 398	3 572 785
Moins : Recettes à valoir sur le crédit	142 045	**140 889**	140 889	140 889
Dépenses budgétaires nettes	3 510 895	**3 363 758**	3 364 509	3 431 896

[1] Les prévisions des dépenses pour 2001-2002 telles qu'en octobre 2001 plus les ressources supplémentaires pour les projets de Sécurité publique et d'anti-terrorisme.

[2] Les prévisions des dépenses pour 2002-2003 de même que pour les années suivantes reflètent les Niveaux de références approuvés (Mise à jour annuelle des niveaux de références de 2002-2003) y compris les projets de Sécurité publique et d'anti-terrorisme annoncés dans le budget fédéral du 10 décembre 2001.

4. Profil financier des dépenses par secteur d'activité

4.1 Services douaniers

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005
Services douaniers				
Sous-secteurs d'activité				
Direction générale des douanes (y compris la sécurité publique et l'antiterrorisme)	553 480	**561 361**	502 646	497 124
Immobilisations importantes	27 236	**23 349**	23 349	23 349
TI - Douanes	12 999	**5 746**	5 693	5 692
Autres/Recettes portées au crédit	1 592	**1 661**	1 549	1 447
Total des dépenses prévues	**595 307**	**592 117***	**533 237**	**527 612**
Total des ETP prévus	**8 292**	**8 398**	**8 174**	**8 075**

* Les dépenses prévues pour l'exercice 2002-2003 comprennent le financement prévu dans le budget fédéral de 2001 pour l'initiative de sécurité publique et l'initiative antiterroriste.

4.2 Services fiscaux

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005
Services fiscaux				
Sous-secteurs d'activité				
Direction générale des cotisations et recouvrements	843 701	**798 340**	806 089	820 354
Direction générale de la politique et de la législation	70 963	**66 034**	64 340	64 168
Contributions au Québec pour l'administration conjointe des taxes de vente	113 028	**110 326**	110 326	110 326
Direction générale des programmes d'observation	685 670	**703 202**	733 422	751 018
TI - Services fiscaux	52 245	**38 462**	37 941	37 936
Publications	101 480	**98 786**	98 948	99 196
Autres/Recettes portées au crédit	(48 007)	**(29 068)**	(31 329)	(30 090)
Total des dépenses prévues	**1 819 080**	**1 786 082**	**1 819 737**	**1 852 908**
Total des ETP prévus	**29 343**	**29 026**	**29 640**	**30 182**

4.3 Programmes de prestations et autres services

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005
Programmes de prestations et autres services				
Sous-secteurs d'activité				
Direction générale des cotisations et des recouvrements				
Programmes de prestations	44 857	**43 882**	44 241	44 564
Allocation pour frais de chauffage	62 552			
Allocation spéciale pour enfants	127 000	**138 000**	145 000	153 000
TI - Programmes de prestations	14 471	**12 674**	12 520	12 519
Autres/Recettes portées au crédit	2 733	**932**	894	894
Total des dépenses prévues	**251 613**	**195 488**	**202 655**	**210 977**
Total des ETP prévus	**1 020**	**1 036**	**1 042**	**1 049**

4.4 Appels

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005
Appels				
Sous-secteurs d'activité				
Direction générale des appels	87 031	**88 419**	90 412	91 919
Autres/Recettes portées au crédit	(5 617)	**(8 211)**	(8 211)	(8 211)
Total des dépenses prévues	**81 414**	**80 208**	**82 201**	**83 708**
Total des ETP prévus	**1 233**	**1 291**	**1 328**	**1 354**

4.5 Gestion et orientation organisationnelles

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Prévu 2002-2003	Prévu 2003-2004	Prévu 2004-2005
Gestion et orientation organisationnelles				
Sous-secteurs d'activité				
Bureaux de direction	5 200	**5 170**	5 170	5 170
Direction générale des finances et de l'administration	303 412	**288 924**	281 412	283 014
Direction générale des ressources humaines	145 785	**137 164**	136 567	136 337
Direction générale de l'informatique	248 479	**225 483**	222 577	225 738
Autres/Recettes portées au crédit	60 605	**53 122**	80 953	106 432
Total des dépenses prévues	**763 481**	**709 863**	**726 679**	**756 691**
Total des ETP prévus	**7 813**	**7 800**	**7 314**	**7 368**

5. Résumé des dépenses d'immobilisations par secteur d'activité

(en milliers de dollars)	Prévisions des dépenses 2001-2002	**Dépenses prévues 2002-2003**	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005
Services douaniers				
Projets de construction	22 343	**17 694**	18 091	18 649
Projets liés à la santé et à la sécurité	1 647	**1 945**	1 945	1 645
Autres projets	3 246	**3 710**	3 313	3 055
Total	27 236	**23 349**	23 349	23 349

6. Renseignements sur les dépenses des grands projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)	Coût total estimatif actuel	Coûts prévus au 31 mars 2002[1]	**Dépenses prévues 2002-2003**	Dépenses prévues 2003-2004	Dépenses prévues 2004-2005	Besoins des années futures[2]
Services douaniers						
Projets de nouvelles constructions de locaux :						
Andover (N.-B.)	5 761	471	**1 075**	4 215		
Armstrong (Québec)	7 076	282	**2 000**	4 794		
Clarenceville (Québec)	750	25	**725**			
Rigaud (Québec)	440	440				
Stanstead Route 55 (Québec)	5 012	920	**1 685**	2 407		
Emerson East Lynn (Manitoba)	500	50	**450**			
Emerson West Lynn (Manitoba)	12 658	12 658				
Coutts (Alberta)	16 596	15 076	**1 520**			
Coutts – Inspection des animaux (Alberta)	1 600	1 600				
Aldergrove (C.-B.)	9 935		**2 260**	1 233	6 442	
Douglas (C.-B.)	15 215	4 939	**1 200**	4 442	6 634	
Kingsgate (C.-B.)	7 433		**860**	1 000	5 573	
Nelway (C.-B.)	852	852				
Osoyoos (C.-B.)	17 030	11 111	**5 919**			
Little Gold Creek (Yukon)	1 820	1 820				
Conception de modèles	300	300				
Totaux partiels :	102 978	48 544	**17 694**	18 091	18 649	—
Projets liés à la santé et à la sécurité :	20 656	11 392	**1 945**	1 945	1 645	3 729
Autres projets :	38 358	7 602	**3 710**	3 313	3 055	20 678
Total des dépenses prévues des projets d'immobilisations	161 992	67 538	**23 349**	23 349	23 349	24 407

[1] Dépenses totales (pour toutes les années) au 31 mars 2002.
[2] Le plan est en voie de développement.

7. Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions de dépenses 2001-2002	**Recettes prévues 2002-2003**	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005
Subventions				
Programmes de prestations et autres services				
Versements d'allocations spéciales pour enfants	127 000	**138 000**	145 000	153 000
Contributions				
Services fiscaux				
Contribution à la province de Québec pour les coûts de l'administration conjointe des taxes de vente fédérale et provinciale	113 028	**110 326**	110 326	110 326
Total des paiements de transfert	240 028	**248 326**	255 326	263 326

8. Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions de recette 2001-2002	**Recettes prévues 2002-2003**	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005
Recettes disponibles – Recettes à valoir sur le crédit				
Régimes de pensions du Canada	61 472	**63 676**	63 676	63 676
Assurance-emploi	80 573	**77 213**	77 213	77 213
Totaux partiels :	142 045	**140 889**	140 889	140 889
Recettes disponibles – En vertu de la *Loi sur l'ADRC*	26 872	**24 888**	24 711	24 790
Total des recettes disponibles	168 917	**165 777**	165 600	165 679
Recettes non disponibles	163 328	**163 328**	166 083	168 878
Total des recettes disponibles et des recettes non disponibles	332 245	**329 105**	331 683	334 557

9. Recettes disponibles - En vertu de la *Loi sur l'ADRC*

(en milliers de dollars)	Prévision de recettes 2001-2002	**Recettes prévues 2002-2003**	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005
Remboursements de dépenses d'années antérieures	1 066	**992**	922	852
Ventes de produits et services				
Droits et priviléges				
Frais d'agrément de courtier	388	**380**	370	368
Frais d'entrepôt de douane	1 000	**1 000**	900	800
Autres	100	**100**	100	100
Services de nature réglementaire				
Frais de décisions	1 900	**2 000**	2 100	2 200
Autres	702	**705**	705	705
Services de nature non réglementaire				
Administration de programmes provinciaux	23 807	**19 088**	19 035	19 237
Frais de services spéciaux	1 846	**1 846**	1 846	1 846
Autres	986	**873**	873	873
Autres frais	75	**75**	75	75
	31 870	**27 059**	26 926	27 056
Moins : Sommes récupérées pour d'autres ministères gouvernementaux	4 998	**2 171**	2 215	2 266
Total des recettes disponibles en vertu de la *Loi sur l'ADRC*	26 872	**24 888**	24 711	24 790

10. Recettes non disponibles

(en milliers de dollars)	Prévisions de recettes 2001-2002	Recettes prévues 2002-2003	Recettes prévues 2003-2004	Recettes prévues 2004-2005
Remboursements de dépenses d'années antérieures				
Redressement des sommes à payer de l'année précédente	1 800	**1 650**	1 300	950
Ventes de produits et services				
Droits et priviléges				
Boutiques hors taxes [1]	1 400			
Location d'immeubles publics et de propriétés				
Location et utilisation d'immeubles publics	634	**641**	649	656
Services de nature réglementaire				
Autres	16	**16**	16	16
Ventes de biens et de produits d'information				
Vente d'objets non réclamés, de sceaux, etc.	70	**70**	70	70
Autres frais	61	**61**	61	61
Produit de la disposition de biens excédentaires de l'État	400	**400**	400	400
Intérêt et pénalités acquis en recettes				
Pénalités - TPS	88 956	**90 290**	91 645	93 019
Pénalités - Autres	4 354	**4 419**	4 485	4 553
Intérêts - TPS	71 348	**72 418**	73 504	74 607
Intérêts - Autres	11 721	**11 897**	12 075	12 256
Intérêts payés sur les remboursements de taxe - TPS	(41 948)	**(42 577)**	(43 216)	(43 864)
Intérêts payés sur les remboursements de taxe - Autres	(38 634)	**(39 214)**	(39 802)	(40 399)
Intérêts sur les recettes non fiscales - Autres	12	**12**	12	12
Autres recettes non fiscales				
Recettes provenant des amendes				
Amendes et confiscations	15 155	**15 383**	15 613	15 848
Saisies (bureaux)	11 377	**11 548**	11 721	11 897
Saisies des services d'enquête	803	**815**	827	840
Divers				
Recouvrement d'avantages sociaux des employés	30 667	**30 286**	31 431	32 585
Autres	5 136	**5 213**	5 292	5 371
Total des recettes non disponibles	163 328	**163 328**	166 083	168 878

[1] Recettes du premier trimestre seulement - programme annulé depuis le 1er juillet 2001

11. Coût net du programme pour l'année budgétaire

(en milliers de dollars)	Total
Budget principal des dépenses	3 363,8
Ajustements	62,4
Dépenses brutes prévues	3 426,2
Plus : Services reçus sans frais	
• Locaux fournis par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)[1]	220,0
• Contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurances des employés et dépenses payées par le Secrétariat du Conseil du Trésor	161,9
• Services juridiques fournis par le ministère de la Justice	57,9
• Services de vérification fournis par le Bureau du vérificateur général	3,3
• Indemnisation des victimes d'accidents du travail assurée par Développement des ressources humaines Canada	2,9
Total des services reçus sans frais	446,0
Moins : Recettes disponibles[2]	24,9
Moins : Recettes non disponibles	163,3
Coût net du programme pour 2002-2003	3 684,0

[1] La responsabilité pour l'aménagement sera transférée de TPSGC à l'ADRC. Les ressources liées à ce transfert sont en cours de négociation.

[2] Comprend les recettes disponibles - En vertu de la *Loi sur L'ADRC*.

Plan d'investissement

L'ADRC a mis en place un plan d'investissement triennal, qui est révisé et mis à jour annuellement, et est assorti d'un financement de base établi à 110 millions de dollars par année. Les investissements stratégiques, y compris les initiatives menées par l'Agence et celles menées par d'autres instances, sont planifiés et gérés conformément au plan. Chacun des projets d'investissement indiqués dans le tableau suivant contribue à la réalisation des quatre objectifs de changement de l'ADRC : 1) la transformation de l'entreprise; 2) la réforme et le renouvellement des ressources humaines; 3) la réforme et le renouvellement administratifs; 4) la gestion transparente axée sur les résultats. Notre objectif est de faire des investissements durables que nous pouvons adapter à notre environnement en constante évolution.

Les projets d'investissement indiqués dans le tableau visent notamment à :

- remplacer des systèmes d'entreprise vieillissants pour lesquels une mise à niveau périodique n'est plus une solution viable;
- accroître les partenariats gouvernementaux, participer à l'initiative Gouvernement en direct et offrir de nouvelles options de service;
- améliorer notre capacité de surveiller et de gérer efficacement nos ressources;
- renforcer notre capacité de gérer le risque et d'assurer l'observation de la loi par nos clients;
- améliorer notre capacité de faire face à des charges de travail croissantes et de plus en plus complexes;
- répondre aux changements dans les attentes à l'égard des services à la clientèle causés par les changements économiques, sociaux et technologiques.

Les données figurant dans le tableau comprennent les coûts liés à l'élaboration de projets dont l'essentiel du financement provient des fonds du plan d'investissement. Ces coûts peuvent ne pas inclure le financement provenant d'autres sources, comme les ressources de chacun des secteurs d'activité.

Résumé du plan d'investissement

Projects (millions de $)	Dépenses prévues à ce jour	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Dépenses futures	Coût total approx.	Description du projet
NOUVEAUX PROJETS DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Services douaniers							
Remplacement G11		1.2	1.6	1.6		4.4	Remplacement du système G11 courant qui recueille les renseignements sur les volumes qui se rapportent aux activités de base de chaque bureau de douane, afin d'assurer une meilleure intégrité des données et d'aider la direction à planifier les ressources.
Gestion et orientation organisationnelles							
Infrastructure du commerce électronique	1.8	3.2				5.0	Acquérir une nouvelle infrastructure informatique pour les affaires électroniques afin de permettre la migration des services du commerce électronique courants à partir de leurs plates-formes respectives et de s'assurer que la croissance future des initiatives pour les affaires électroniques répond aux exigences croissantes de l'ADRC concernant les nouveaux services et nouvelles applications électroniques.
Renseignements d'entreprise et aides à la décision (READ)		3.8				3.8	Permettre le remplacement des systèmes d'information de « cloisonnement » existants par un « entrepôt de données » intégré dans toute l'Agence. Il s'agira d'une plate-forme pour des applications particulières qui fournira des renseignements sur le rendement à la haute direction.
Élaboration du SIF – Phase II	12.6	7.7				20.3	Les initiatives de la Phase II vont améliorer le Système du grand livre des recettes et les processus connexes afin d'appuyer la comptabilité d'exercice, le contrôle, le rapprochement et le respect des exigences internes et externes en matière d'établissement de rapports dans le contexte de la Stratégie d'information financière du Conseil du Trésor.
Total des nouveaux projets	**14,4**	**15,9**	**1,6**	**1,6**		**33,5**	

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Dépenses prévues à ce jour	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Dépenses futures	Coût total approx.	Description du projet
PROJETS EXISTANTS							
Services douaniers							
Plan d'action des douanes[1]	83.6	25.6	14.8	14.8		138.8	Renforcer la sécurité à nos frontières faciliter le mouvement des marchandises et des voyageurs légitimes à faible risque et aider les entreprises canadiennes à devenir plus compétitives. Élargir les programmes CANPASS, ce qui accélère le traitement des voyageurs préautorisés à la frontière aux grands postes frontières et aux aéroports.
Trésorerie selon PE 2001	83.6	25.6	14.8	14.8		138.8	Pas de changement.
Services fiscaux							
Système des autres prélèvements (SAP)	23.9	17.0	4.8	0.5		46.2	Améliorer les systèmes de taxe d'accise courants pour permettre à l'ADRC de fournir des services améliorés aux clients et d'accroître l'efficacité liée à la prestation de programmes sur une base fonctionnelle.
Trésorerie selon PE 2001	19.6	18.2	4.5			42.3	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à un report de fonds du projet.
Amélioration du centre d'appels		0.9	1.9	1.6	1.2	5.6	Assurer des améliorations permanentes des processus dans notre centre d'appels pour les recouvrements existant et mettre en œuvre un système de réponse vocale interactive, une intégration frontale de l'informatique et de la téléphonie, un programme de la qualité par l'écoute et la surveillance et des paiements de dettes par téléphone et en ligne.
Trésorerie selon PE 2001	1.3	1.9	2.2	2.8		8.2	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à l'établissement d'un nouveau cadre pour le projet et au travail remis aux années ultérieures.

[1] Les ressources additionnelles allouées dans le Plan budgétaire 2001 afin d'améliorer la sécurité aux frontières ne sont pas mentionnées dans le Plan d'investissement.

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Dépenses prévues à ce jour	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Dépenses futures	Coût total approx.	Description du projet
Recouvrement intégré des recettes	1.0	2.3	1.1			4.4	Gérer, faire un suivi et affecter les charges de travail des dossiers de recouvrements de recettes des particuliers et des entreprises au niveau du client afin de respecter les buts et les objectifs d'affaires et opérationnels du Recouvrement des recettes.
Trésorerie selon PE 2001	1.1	1.9	0.5			3.5	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises.
Restructuration du rapprochement des déclarations de revenus T1	1.9	1.0	0.5			3.4	Améliorer le processus de rapprochement en utilisant le plus efficacement possible les données des feuillets de renseignements fournis par des tiers, afin de s'assurer que les clients déclarent correctement leurs revenus provenant de plusieurs sources.
Trésorerie selon PE 2001	1.7	0.8	1.4			3.9	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises et au report de fonds du travail.
Automatisation des déclarations de revenus T3	1.6	0.9				2.5	Élaborer un système entièrement automatisé qui acceptera la production électronique des déclarations T3, ce qui va réduire les coûts de traitement, le nombre de tâches redondantes couramment exécutées dans le traitement manuel des T3 et améliorer l'observation.
Trésorerie selon PE 2001	1.9	0.8	1.2			3.9	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises des coûts et du travail visé.
Appels							
Analyse des besoins fonctionnels du registre d'équité	0.6	0.9	1.0			2.5	Améliorer le système pour enregistrer, gérer et établir des rapports concernant les demandes des Canadiens pour des annulations facultatives ou des exemptions pour les productions tardives, les pénalités et les intérêts. Les améliorations vont également permettre à l'ADRC de présenter des rapports à chaque année au Parlement sur les annulations.

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Dépenses prévues à ce jour	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Dépenses futures	Coût total approx.	Description du projet
Trésorerie selon PE 2001	1.5	1.5				3.0	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises et au report de fonds du travail.
Gestion et orientation organisationnelles							
Disponibilité du service	9.0	6.7	5.6			21.3	Élaborer une prestation de services 7 jours sur 7, 24 heures sur 24 de l'infrastructure informatique centrale. Les améliorations de la disponibilité du service vont donner lieu à des modifications à l'infrastructure physique, l'infrastructure technologique et aux processus et procédures connexes.
Trésorerie selon PE 2001	10.1	7.9	8.7	3.0		29.7	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à une analyse et à des prévisions plus précises et à la suppression de leurs coûts permanents.
Recouvrabilité des centres de données	4.7	3.9	3.9	3.9		16.4	Élaborer et mettre en œuvre des capacités de recouvrement des systèmes essentiels de l'ADRC en cas de perte catastrophique du Centre de données Heron (CDH) ou du Centre de données St-Laurent (CDSL) afin d'assurer la prestation des services essentiels aux Canadiens.
Trésorerie selon PE 2001	4.8	4.0	4.0	4.0		16.8	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises.
Norme de classification de de l'Agence	2.0	2.1	4.8			8.9	Se préparer pour la mise en œuvre de la Norme de classification de l'Agence grâce à un effort significatif de transposition de classification et de l'alignement strict sur les modifications de la paye en direct.
Trésorerie selon PE 2001	2.6	4.1	5.7			12.4	Les changements apportés au financement au cours des différentes années étaient dus à des prévisions plus précises.

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Affectation des ressources - RH	3.1	2.0	0.8			6.1	Mettre en œuvre une technologie d'avant-garde afin de positionner l'Agence pour qu'elle puisse faire concurrence dans le marché de la main-d'œuvre mondial par l'entremise du placement d'employés sans intermédiaire et de la Gestion des ressources humaines.
Trésorerie selon PE 2001	3.3	2.0	0.8			6.1	Pas de changement.
Stabilisation des Systèmes administratifs d'entreprise	18.3	2.5				20.8	Terminer les activités pour stabiliser les SAE, y compris éliminer l'utilisation non essentielle de la paye en direct, réduire les erreurs de traitement par lot, mettre en œuvre les corrections sur la réforme du droit, résoudre les questions d'intégrité des données et mettre à jour la documentation sur les systèmes et la formation.
Trésorerie selon PE 2001	20.8					20.8	Aucun changement au financement total n'est nécessaire; cependant, certaines activités ont été reportées à des années ultérieures.
Mise à jour des Systèmes administratifs d'entreprise	3.9	1.2				5.1	Mettre à jour le produit SAP à 4.6 pour être prêt à appliquer les processus considérés comme des objectifs clés de la réforme et du renouvellement administratifs.
Trésorerie selon PE 2001		4.8				4.8	Le changement est dû à une augmentation des coûts et au travail reportés sur deux années.
Réforme et renouvellement administratifs	4.6	14.4	2.5	0.4		21.9	L'ADRC veut disposer des systèmes et des processus les plus efficaces et conçus pour répondre à ses besoins. Le but de cette initiative est d'augmenter la prestation de services grâce au renforcement de notre Cadre de gestion tout en instaurant l'intégration, la flexibilité et l'efficacité administrative.
Trésorerie selon PE 2001	2.0					2.0	Il y a eu une augmentation des coûts totaux parce que les coûts en 2001 étaient pour la phase de l'analyse seulement.

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
Comptabilité activités	0,5	0,5				1,0	L'ADRC a entrepris une étude de faisabilité afin d'évaluer la viabilité d'adopter une méthodologie sur la Comptabilité/Gestion par activités pour améliorer sa gestion stratégique et ses besoins de renseignements sur les coûts. Il y aura des exigences futures si la phase d'évaluation indique que ceci est viable et utile.
Trésorerie selon PE 2001	1,0					1,0	Aucun changement au financement total n'est nécessaire, cependant, les activités ont été reportées à des années ultérieures.
Fiche d'évaluation équilibrée	6,1	6,8	5,1	2,3		20,3	Mettre en œuvre un nouveau cadre de mesure du rendement de l'organisation afin de répondre aux exigences d'établissement de rapports et de positionner l'Agence vers une entité opérationnelle stratégique capable de s'ajuster rapidement aux besoins évolutifs des partenaires et aux répercussions sur l'environnement.
Trésorerie selon PE 2001	5,9	6,8	5,1	3,4		21,2	La réduction des coûts totaux est due à des prévisions plus précises.
Total des projets	**165,0**	**88,7**	**46,8**	**23,5**	**1,2**	**325,2**	

Résumé du plan d'investissement (suite)

Project	Forecasted expenditures to date	2002-2003	2003-2004	2004-2005	Future Spending	Total Estimated Cost	Project Description
PROJETS TERMINÉS DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Services fiscaux							
Gouvernement en direct – Phase I	18.4	à déterminer	à déterminer	à déterminer		18.4	L'ADRC a désigné certaines initiatives afin d'aider à accélérer les processus courants pour expliquer son programme de Gouvernement en direct. L'ADRC se trouve dans une position unique pour permettre au Canada de devenir un utilisateur modèle de l'informatique et de l'Internet. Certaines des initiatives comprennent Impôtnet T4, Impôtel des feuilles de paye, Enregistrements-Partenaires, Impôtnet TPS/TVH, options de libre-service, accès aux comptes et changement d'adresse et autres changements d'identification en ligne. De financement pour quelques-unes de ces initiatives pour les anneés ultérieures doit être approuvé par le Conseil du Trésor. Une analyse de rentabilisation pour le GED Phase II a été présentée au Conseil du Trésor pour des initiatives clés telles les Organismes de bienfaisance, l'Inscription des entreprises, les Prestations pour enfants et familles et les Retenues à la source et sur la paye.
Trésorerie PE 2001	22.1					22.1	Les changements apportés au financement sont dus à des prévisions plus précises.
Total des dépenses engagées	197.8	104.6	48.4	25.1	1.2	377.1	
Dépenses de projet à attribuer	5.4	8.1	61.6	84.9	108.8	268.3	
Total du fond d'investissement	203.2	112.7	110.0	110.0	110.0	645.9	
PROJET ANNULÉ DEPUIS LE DERNIER PLAN							
Services douaniers							
SASLIP – Lecteurs de plaques d'immatriculation							Le projet a été annulé parce que les voies du pont Ambassador à Windsor ne seront pas élargies. Les lecteurs de plaques n'étaient plus nécessaires.

Plan de gestion des biens immobiliers

Notre plan de gestion des biens immobiliers présente les besoins de renouvellement et de remplacement des véhicules, du matériel de laboratoire et de détection de la contrebande, du matériel informatique, des systèmes et de l'équipement de communications ainsi que du portefeuille de biens immobiliers. L'objectif est de maintenir une infrastructure forte, moderne et adaptable, qui appuiera nos activités courantes et la prestation de programmes à venir. Le tableau suivant indique le coût du renouvellement et du remplacement de ces biens pour la période de planification.

Résumé du Plan de gestion des immobilisations

Gestion des immobilisations (en milliers de dollars)	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
Véhicules et équipements					
Véhicules	2 666	1 791	1 791	1 791	1 791
Détection de la contrebande	1 662	1 670	1 670	1 670	1 670
Laboratoire	392	395	395	395	395
Serveurs, gros ordinateur et logiciels annuels					
Renouvellement et entretien	69 276	69 311	69 311	69 311	69 311
Ordinateurs de bureau et portatifs	38 276	38 311	38 311	38 311	38 311
Autre financement de remplacement	2 775	2 781	2 781	2 781	2 781
Total pour les véhicules et équipements	**115 047**	**114 259**	**114 259**	**114 259**	**114 259**
Biens immobiliers					
Immobilisations importantes	27 236	23 349	23 349	23 349	23 349
Autre fonctionnement	24 476	22 927	22 927	22 927	22 927
Total pour les biens immobiliers	**51 712**	**46 276**	**46 276**	**46 276**	**46 276**
Total des fonds de remplacement des immobilisations	**166 759**	**160 535**	**160 535**	**160 535**	**160 535**

Pour maintenir les biens essentiels à la prestation de nos programmes, nous sommes guidés par les objectifs suivants :

- éliminer les articles détériorés;
- déterminer le coût total de possession pour les investissements d'entreprise en tenant compte, dans notre plan d'investissement, des coûts pour l'ensemble du cycle de vie et en incorporant ensuite les coûts récurrents dans le plan de gestion des biens immobiliers;
- gérer les biens pour une efficacité et une efficience maximales, en recherchant constamment des options moins coûteuses mais tout aussi efficaces;
- maintenir une infrastructure qui favorise les nouveaux partenariats, comme notre importante infrastructure informatique et nos centres de traitement.